



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU  
PRO ZEFEKTIVNĚNÍ FIREMNÍCH PROCESŮ**

THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TOOLS FOR IMPROVEMENT PROCESSES OF COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Martin Guštafík**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**

**BRNO 2016**

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Guštafík Martin, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Využití nástrojů projektového managementu pro zefektivnění firemních procesů**

v anglickém jazyce:

**The Use of Project Management Tools for Improvement Processes of Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Základní informace o firmě, cíle práce

Teoretická východiska

Analýza současného stavu

Návrhy řešení

Závěr

Literatura

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. přepr. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá zefektivněním firemních procesů pomocí nástrojů projektového managementu ve společnosti VOLET, s.r.o. Společnost se zabývá prodejem komponentů a služeb v oblasti zahradních jezírek a zavlažovacích systémů. V první části práce jsou popsána teoretická východiska, jedná se o pojmy vycházející z projektového managementu. V analytické části se práce zabývá popisem společnosti a její současnou situací, dále pak jednotlivými analýzami. Na základě těchto analýz budou v poslední části představeny návrhy, ze kterých bude vycházet navrhovaný projekt na zefektivnění firemních procesů.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with streamlining business processes using project management tools at VOLET, Ltd. The company sells components and services in the field of garden ponds and irrigation systems. The first part describes the theoretical background, these are concepts based on project management. The analytical part describes the company and its current situation, then the individual analyzes. On the basis of these analyzes will be presented in the last part of the proposals on which to base the proposed project to streamline business processes.

## **Klíčová slova**

Firemní procesy, Efektivita, Projektový management, Projekt, SWOT analýza

## **Keywords**

Business processes, Effectiveness, Project Management, Project, SWOT analysis

### **Bibliografická citace**

GUŠTAFÍK, M. *Využití nástrojů projektového managementu pro zefektivnění firemních procesů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 108s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2016

.....

Martin Guštařík

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl velmi poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Lence Smolíkové Ph.D. za schovívavost, trpělivost a odborné rady, které mi po celou dobu zpracování mé diplomové práce poskytovala.

Dále bych chtěl také poděkovat společnosti VOLET, s.r.o. za velmi dobrou spolupráci a přístup ke všem potřebným informacím a hlavně jejímu jednateři Ing. Danielovi Mitiskovi za ochotu a vstřícnost při poskytnutí všech podkladů a informací.

## Obsah

ÚVOD.....	10
1 Základní informace o firmě, cíle práce .....	11
2 Teoretická východiska .....	13
2.1 Projektový management.....	13
2.1.1 Výhody projektového managementu .....	15
2.1.2 Problematické stránky projektového managementu .....	15
2.1.3 Principy projektového managementu .....	15
2.2 Firemní kultura.....	16
2.2.1 Prvky organizační kultury .....	17
2.2.2 Vliv prostředí organizace na projekt.....	18
2.3 Projekt .....	18
2.3.1 Strategie .....	19
2.3.2 Cíl.....	20
2.3.3 Trojimperativ projektu .....	21
2.3.4 Logický rámec .....	22
2.4 Životní cyklus projektu .....	25
2.4.1 Předprojektová fáze .....	26
2.4.2 Projektová fáze .....	27
2.4.3 Poprojektová fáze .....	29
2.5 Časový plán.....	30
2.5.1 Charakteristika používaných diagramů .....	30
2.6 Plánování zdrojů.....	31
2.6.1 Základní typy zdrojů .....	31
2.7 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu .....	32
2.7.1 Náklady projektu.....	32
2.7.2 Rozpočet projektu .....	34
2.7.3 Cena projektu .....	34
2.8 Řízení rizik.....	35
2.8.1 Riziko.....	36
2.8.2 Analýza rizik.....	36
2.8.3 Klasifikace rizik.....	38
3 Analýza současného stavu .....	39
3.1 Představení společnosti .....	39
3.1.1 Popis a historie vzniku VOLET, s.r.o. ....	39
3.1.2 Popis organizační struktury .....	40
3.2 Popis maloobchodu .....	41
3.2.1 Kamenná prodejna (jezírkové centrum) .....	42
3.2.2 Internetový obchod .....	42
3.3 Popis nabízených služeb .....	43
3.3.1 Zahradní jezírka .....	43
3.3.2 Závlahové systémy .....	44
3.3.3 Servis .....	44
3.4 Současný projektový management.....	45
3.4.1 Řízení projektů dle stanovených standardů .....	45
3.4.2 Realizované projekty .....	45
3.4.3 Současné řízení projektů .....	46
3.5 Analýza interních procesů.....	46
3.5.1 Popis procesu realizace zahradních jezírek .....	46
3.5.2 Popis procesu realizace závlahových systémů.....	48



3.5.3	Popis procesu maloobchodního prodeje .....	48
3.5.4	Popis komunikace se zákazníkem .....	49
3.5.5	Popis interní komunikace .....	50
3.5.6	Zásobování a řízení zásob .....	50
3.6	Analýza zdrojů .....	52
3.6.1	Hmotné zdroje .....	52
3.6.2	Finanční zdroje .....	53
3.7	Zhodnocení cash – flow společnosti VOLET, s.r.o. ....	53
3.8	Rozbor „7S“ podniku .....	55
3.8.1	Struktura .....	55
3.8.2	Strategie .....	56
3.8.3	Systémy .....	56
3.8.4	Spolupracovníci .....	56
3.8.5	Schopnosti .....	58
3.8.6	Styl řízení .....	58
3.8.7	Sdílené hodnoty .....	59
3.9	SWOT analýza .....	59
3.9.1	Silné stránky (Strengths) .....	59
3.9.2	Slabé stránky (Weaknesses) .....	60
3.9.3	Příležitosti (Opportunities) .....	61
3.9.4	Hrozby (Threats) .....	62
3.9.5	Shrnutí SWOT analýzy .....	62
3.10	Zhodnocení analytické části .....	64
4	Návrhy řešení .....	65
4.1	Identifikace a výběr konkrétních změn projektu .....	67
4.1.1	Zdokonalení stávající organizační struktury určení odpovědnosti ..	69
4.1.2	Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců .....	72
4.1.3	Vytvoření školicího programu pro zaměstnance .....	76
4.1.4	Optimalizace systému realizace zakázek a interní komunikace .....	78
4.1.5	Zavedení informačního systému .....	80
4.1.6	Shrnutí navrhovaných změn v rámci projektu .....	82
4.2	Projektový tým a řízení projektu .....	84
4.3	Základní listina projektu .....	85
4.4	Logický rámec .....	86
4.5	Časový plán .....	87
4.5.1	Metoda CPM .....	87
4.5.2	Identifikace činností .....	88
4.5.3	Síťový graf .....	92
4.6	Analýza rizik .....	93
4.6.1	Analýza hrozeb a zranitelnosti .....	94
4.6.2	Návrhy opatření zjištěných rizik .....	95
4.6.3	Shrnutí analýzy rizik .....	97
4.7	Rozpočet .....	98
4.7.1	Celkové náklady na celý projekt .....	98
4.7.2	Očekávané zisky z realizace projektu .....	99
4.7.3	Doba návratnosti investice do projektu .....	101
4.8	Přínos projektu .....	101
	ZÁVĚR .....	103
	LITERATURA .....	104
	SEZNAMY .....	107

# ÚVOD

Obor projektového řízení, kterým se tato práce zabývá, je poměrně mladým oborem. Tento obor se začíná silně prosazovat až po druhé světové válce. Obecně, jej lze popsat jako návod k přípravě a realizaci nějakého projektu, který se může týkat čehokoliv, ale z pravidla se jedná o souhrn nějakých činností, které mají zefektivnit nebo vytvořit nějakou hodnotu. Projekt se může zabývat například stavbou jaderných elektráren až po organizaci veletrhů, či vyslání sondy do vesmíru. Projektový management je velmi populárně po celém světě. Může být uplatňován všude tam, kde je vyžadována určitá časová náročnost a komplexnost konkrétního návrhu.

V současné době lze sledovat velký tlak na systematizované řízení projektu ve firmách i jiných institucích. Tento trend je velmi, především díky možnostem získání dotací. Mnoho firem však neřeší své projekty pouze touto cestou, často má i své vlastní projektové týmy a celé projekty si realizuje ve vlastní režii.

Předmětem této diplomové práce je analýza a návrh projektu pro společnost VOLET, s.r.o. Tento projekt bude realizovaný finančních zdrojů společnost, nebude se tudíž jednat o příliš finančně náročný projekt. Hlavní náplní projektu bude optimalizace a návrh firemních procesů, které zefektivní jejich celkové řízení. Tyto návrhy vzejdou z velmi podrobné analýzy společnosti, ke které mi byla od jednatele poskytnuta veškerá potřebná dokumentace a informace o společnosti, ty budou využity k porovnání s principy, postupy a teoretickými metodami projektového řízení tak, aby došlo k plnohodnotnému návrhu projektu.

Společnost VOLET, s.r.o. podniká v oblasti strojírenství a zabývá především realizací koupacích a okrasných jezírek a zavlažovacích systémů. Dále se také zabývá maloobchodní činností. Vlastní kamennou prodejnu a také provozuje internetový obchod. Hlavní činností firmy jsou realizace získaných zakázek, tato oblast přináší firmě nejvyšší zisky, ale zároveň je nejvíce problematická. U prodeje služeb je velmi důležité, jak firma zvládne řídit své firemní procesy. V práci budu pečlivě analyzovat situaci v podniku, a na základě zjištěných informací se pokusím zvolit co nejvhodnější řešení pro projekt, který bude mít za cíl zefektivnění firemních procesů a zlepšení současné situace.

# **1 Základní informace o firmě, cíle práce**

Společnost, na kterou bude aplikována tato práce, se jmenuje VOLET, s.r.o., jedná se o pouze o oficiální název, pro komerční účely používá název SMALL LAKE Brno. Firmu lze vzhledem k její velikosti zařadit mezi menší společnosti. Hlavní oblast podnikání je oblast zahradních jezírek a zavlažovacích systémů. Firma poskytuje kompletní poradenství, přes maloobchodní prodej až po realizaci služeb.

## **Vymezení problému**

Tato diplomová práce se zabývá problematikou projektového managementu a jeho praktického využití ve společnosti VOLET, s.r.o. k zefektivnění firemních procesů.

## **Hlavní cíle**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout zefektivnění a zdokonalení vybraných firemních procesů a využít k tomu nástroje projektového managementu. Tyto návrhy povedou k zefektivnění a optimalizaci firemních procesů a efektivnějšímu řízení společnosti.

## **Vedlejší cíle**

Mezi vedlejší cíle této práce patří poukázat na současnou situaci společnosti a navrhnout řešení, která zefektivní vybrané procesy ve společnosti a zavede projektové řízení do společnosti. Pro vyhodnocení je nutné provést:

- Analýzu současného projektového managementu ve společnosti.
- Analýzu interních procesů.
- Analýzu interních faktorů.
- Zhodnocení cash – flow společnosti.
- Rozbor „7S“ podniku.
- SWOT analýzu

## **Metody**

V teoretické části se budu nejvíce věnovat pojmům projekt a projektový management. Popíšu jejich význam a definici na základě odborných poznatků z literatury. Dále pak oblastem, které mají spojitost s projektem jako, životní cyklus projektu, časový plán projektu, cíl a logický rámec projektu. Dále se budu zabývat pojmem firemní kultura,

který jen stručně popíšu a charakterizuji jeho spojitost s projektovým řízením. V poslední části teorie definuji pojmy spojené se stanovením rozpočtu pro projekt a řízením rizik při projektu. Všechny tyto poznatky z teoretické části budu aplikovat do celé práce.

Analytická část bude věnována především popisu současného stavu společnosti a to v oblastech firemních procesů. Práce se zabývá využitím projektových nástrojů, je tedy nezbytné, aby i v analýze byla popsána současná situace ve společnosti v oblasti projektového managementu. Pro správné vypracování analýzy je nezbytné se věnovat všem analýzám, které objasňují současnou situaci společnosti v oblasti firemních procesů. V práci tedy budou popsány analýzy interním procesů a interním faktorů, dále pak analýza „7S“. Všechny tyto analýzy na závěr shrnu prostřednictvím SWOT analýzy. V té vyčíslím důležitost jednotlivých faktorů, kterými se budu zabývat v návrhové části.

Všechny informace týkající se jednotlivých analýz a popisu společnosti, jejich služeb a současného projektového řízení budu získávat z pravidelných konzultací s jednatelem společnosti Ing. Danielem Mitiskou, dále pak ze svých vlastních poznatků a praxe, jelikož jsem ve společnosti pracoval téměř 5 let.

V návrhové části navrhnu zefektivnění pro vybrané firemní procesy, které vyjdou jako nejhorší na základě provedených analýz. Tyto procesy pak budou aplikovány do celkového projektu, který bude mít za cíl celkové zefektivnění firemních procesů. Při svých návrzích budu využívat všech zjištěných poznatků z konzultací a ze své praxe. Navrhovaná řešení a celý projekt budu v jeho průběhu konzultovat s jednatelem společnosti, abych získal případné další důležité informace. Všechna tahle řešení, která budou vystupovat v projektu, by měla pomoci firmě zlepšit jednak již zmíněné firemní procesy, ale také i komunikace se zákazníkem a celkovou image společnosti.

## **2 Teoretická východiska**

### **2.1 Projektový management**

Projektový management je formální disciplína, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů. Z projektového managementu může mít užitek široká oblast lidských činností, od stavby lodí až po vývoj informačních systémů. Typy znalostí nezbytných pro výkon každé z těchto činností se mohou zásadně lišit, ale pro všechny je společné, že mohou být dodány do organizace prostřednictvím projektu. Řízení těchto znalostí je pak otázkou postupů a metodologií projektového managementu. Všechny tyto faktory mají společný předpoklad toho, že k určitému datu bude dosaženo jasného a definovatelného výsledku či výstupu. (11)

Projektový management by se dal označit jako souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Jiná definice zase tvrdí, že je to aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu. Přestože se obě definice odlišují jejich podstata je obdobná, projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace, tak aby bylo dosaženo vytyčených cílů. (17)

Projektový management je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit až v druhé půlce 20. Století, konkrétněji po druhé světové válce. (1)

Přestože se pojem projektový management vyčlenil jako samostatná disciplína až v tomto období, první projekty lze identifikovat již ve starověku. V této době se drtivá většina projektů realizovala ve stavebnictví a vojenství. Mezi nejčastěji uváděné příklady projektů z této doby patří stavba pyramid v Gíze. (2)

S postupným vědecko-technickým rozvojem se do odvětví typických pro výskyt projektů přiřadilo strojírenství. Velký rozvoj této disciplíny nastal v souvislosti se světovými válkami. (2)

V poválečném období se začal formovat teoretický rámec projektového řízení, přispěli k němu tehdejší přední teoretici managementu jako, George Elton Mayo, Frederick

Taylor. Po těchto začátcích začal být projektový management čím dál více populární a v současné době je téměř nemožné najít odvětví, které by bylo projekty nedotčeno. (2)

S rostoucím praktickým využitím nástrojů a technik projektového řízení v různých odvětvích, roste i snaha o standardizaci projektového řízení. V současné době se projektoví manažeři ve velkém sdružují, definují a neustále aktualizují metodické návody na základě zkušenosti z praxe. Mezi nejznámější sdružení patří Project Management Institute (PMI) působící zejména v USA a evropská IPMA (International Project Management Association). (2)

Existuje i několik dalších sdružení, jako PRINCE2 (Projects in Controlled environments), v ČR je to (SPŘ) Společnost pro projektové řízení, o.s. Nicméně dvě výše zmíněná sdružení jsou nejvýznamnější. (8)

### **PMI (Project Management Institute)**

Jedná se o mezinárodní organizaci, která zajišťuje projektové řízení především na americkém kontinentu. Tato organizace vydala standard PMBOK (Project Management Body of Knowledge), který je zaměřený na procesy v projektovém řízení. Definuje pojmy, co, jak a kdy na projektu udělat. Společnosti mají možnost u této organizace získat mezinárodní certifikát, zkoušku je však možné složit pouze v anglickém jazyce. (8)

### **IPMA (International Project Management Association)**

Mezinárodní nezisková organizace, která sdružuje více jak 50 zemí celého světa. Původem byla sice založena pouze pro Evropu, v současné době má však členské státy i z Asie, Ameriky, Afriky i Austrálie. Svůj standard nazývá ICB (IPMA Competence Baseline). Je založen na hodnocení kompetenci projektového manažera. Říká tedy, co má manažer umět a znát. (8)

### **SPŘ (Společnost pro projektové řízení, o.s.)**

Společnost pro projektové řízení zastřešující profesní organizací projektových manažerů v ČR. Je považována za nejvyšší odbornou, mezinárodně uznávanou autoritu v oblasti projektového řízení v ČR. Jedná se o občanské sdružení, jehož členy se mohou stát jednotlivci i firmy se zájmem o tuto oblast. (8)

SPŘ je v České republice zajišťována mezinárodní certifikací dle IPMA, proto se certifikační zkouška skládá u této společnosti. (8)

### **2.1.1 Výhody projektového managementu**

- Ke všem aktivitám, jež jsou součástí projektu, jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na jakékoliv změny.
- Jasně definován časový a nákladový rámec realizace.
- Realizační zdroje jsou přiděleny k danému projektu pouze po dobu jeho trvání, poté jsou uvolněny pro další projekty nebo spotřebovány, což umožňuje vysokou flexibilitu využívání těchto zdrojů.
- Jsou vytvořeny podmínky pro sledování projektu oproti plánu a v průběhu realizace je možné definovat odchylky a vytvořit korekci.
- Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a jasně daná pravidla, umožňují plynulé řízení projektu bez jakéhokoliv dalšího nadměrného dozoru.
- Systémový přístup k řízení projektu generuje celou řadu informací, jež můžou být využitelné i pro další projekty. (17)

### **2.1.2 Problematické stránky projektového managementu**

- Specifické požadavky zákazníka projektu se často objevují až v průběhu realizace.
- Nutné organizační změny ve společnosti, které nastávají v průběhu projektu.
- Rizika projektu a obtížně předvídatelné vnější vlivy.
- Určité změny v používaných technologiích.
- Plánování a oceňování v předstihu před samotnou realizací projektu. (17)

### **2.1.3 Principy projektového managementu**

Projektové řízení využívá několika principů, z nichž odvozuje základní přístupy k řešení problému, které jsou podstatné pro úspěšnou realizaci projektů. Je velmi důležité, aby si tyto principy uvědomit a používat je v praxi. (8)

- Systémový přístup.
- Procesní přístup.
- Systematický přístup.
- Použití odpovídajících prostředků.

- Týmová práce.
- Využití počítačové podpory. (8)

## 2.2 Firemní kultura

Firemní kultura má velký vliv na řízení projektů. Výrazem organizační, či firemní kultura se označuje soubor společných předpokladů, hodnot, a chování, které jsou charakteristické pro fungování dané organizace. Taková kultura má velkou moc a mnozí lidé tvrdí, že prvotní příčina problémů mnoha firem nespočívá v jejich organizační struktuře, či zaměstnanců, ale právě v jejich firemní, či organizační kultuře. (18)

První pojmy spojené s firemní kulturou padali již v první polovině 20. Století. Nicméně plný rozvoj této oblasti se odvíjí až v sedmdesátých letech 20. Století. Jednou z hlavních definicí je, že kultura se v organizaci vytváří na základě dominantních hodnot zastávaných managementem. Tyto hodnoty jsou rozšiřovány mezi ostatní příslušníky organizace a upevňovány kulturními prvky a praktikami. Takovou silnou firemní kulturu charakterizuje také sdílení a dodržování hodnot mezi všemi příslušníky organizace. Silná kultura vykazuje zřejmá pravidla a uplatňování pozitivních a negativních sankcí za dodržování respektive porušování norem. (10)

### **Silná firemní kultura má tyto kladné faktory:**

- Usnadňuje dosahování cílů.
- Vede k vyšší motivaci zaměstnanců.
- Dokáže se poučit z minulosti.
- Nižší fluktace zaměstnanců.
- Soudržnost, loajalita mezi příslušníky organizace. (10)

### **Funkce firemní kultury:**

- **Redukce konfliktů v organizaci** – kultura podporuje konzistenci vnímání názorů a témat pro jednání.
- **Motivace** – kultura pěstuje v příslušnících organizace přesvědčení a hodnoty, které je podporují ve výkonu.
- **Konkurenční výhoda** – silná kultura zvyšuje pravděpodobnost úspěchu na trhu.
- **Definuje hranice** – odlišuje jednu organizaci od druhé.



- **Kontrolní mechanismus** – má za následek řízení, postoje a chování členů v organizaci, které jsou smysluplné a jsou součástí podnikové vize. (10)

### 2.2.1 Prvky organizační kultury

Prvky organizační kultury je možné dělit na prvky materiální a nemateriální. (8)

#### **Materiální prvky:**

- Webové stránky, propagační materiály, prezentační videa.
- Tiskové a jiné zprávy o firmě.
- Budovy z hlediska architektury i z hlediska aktuálního stavu a jejich interiéru, jejich okolí a celkovému vzhledu areálu firmy.
- Vlastní produkty, zejména jejich design, kvalita a technické řešení. (8)

#### **Nemateriální prvky:**

- Soustava hodnot, které zaměstnanci sdílí ve firmě, tedy to, co pracovníci považují za důležité a nedůležité.
- Postoje zaměstnanců, tedy názory na různá projektová řízení a inovace a jejich ochota se realizovat.
- Způsoby, jakým se pracovníci k sobě navzájem chovají a jak jednají se zákazníky, s dodavateli, konkurencí atd.
- Používané odborné termíny a ustálené výrazy s ohledem na jejich interpretaci. Může se však také jedna o užívání vulgarizmů a nadávek při vzájemné komunikace ve firmě.
- Různé historky a mýty kolující ve firmě, které buď slouží jako příklad k následování nebo jako odstrašující příklady.
- Zavedené zvyklosti a používané ceremoniály, například vyhlašování nejlepších zaměstnanců a nejlépe zpracovaných projektů za určité období. (8)

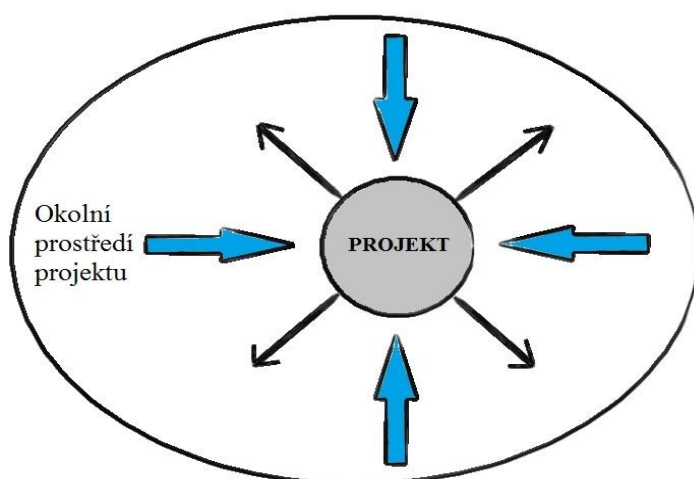
Některé prvky lze snadno identifikovat běžným pohledem, oprýskané budovy, nepořádek v prostorách firmy atd. Z těchto prvotních znaků si zákazník může udělat svůj názor na firmu. Zjištěný jiných, více pro zákazníka skrytých znaků či faktorů, jako odměňování zaměstnanců, klíčové hodnoty firmy, však vyžaduje určitý čas a systematický průzkum. (8)

### 2.2.2 Vliv prostředí organizace na projekt

Obecně platí, že projektové řízení se těžko prosazuje v podmínkách, kde vládne bezradnost, nekázeň, chaos, emoce a převládá nevzdělanost. Na druhou stranu pokud ve firmě převažuje snaha vykonávat všechnu práci kvalitně, kriticky hodnotit dosahované výsledky a zjištěné nedostatky odstraňovat či eliminovat, má to příznivý vliv i na kvalitu projektového řízení. (8)

Projekt se realizuje v konkrétním prostředí, v těch jednoduchých případech je prostředí pouze jedné společnosti, ale často se na projektu podílí více firem. Někdy se na projektu dokonce podílí celý region či dokonce více států. V tomto případě může být pojem „prostředí projektu“ logicky širší. (8)

Okolní prostředí působí na projekt a naopak projekt působí na prostředí. Dochází tedy k vzájemnému ovlivňování a k interakci. Vnější prostředí ovlivňuje projekt daleko silněji než zpětně projekt své okolí, bylo by však chybou zpětné prostředí působení projektu na prostředí vůbec nebrat v potaz. (8)



Obrázek 1: Vzájemná interakce projektu a jeho prostředí (vlastní úprava, dle 8)

## 2.3 Projekt

Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt. Definice projektu se můžou dle různých autorů a formulací lišit mezi nejčastěji používané však patří, projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má specifický cíl, definován začátek a konec a má stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. (17)

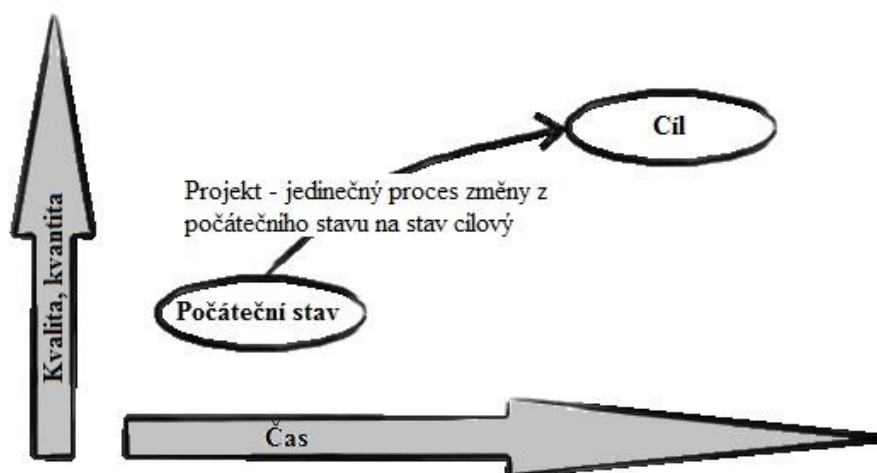
Projekt, je výsledek materiální nebo nemateriální povahy, založený na strategickém plánu, který je navržený, realizovaný, organizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. (3)

Projekt je aktivita, která je omezená v čase a realizovaná pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím charakteristických rysů, jako například:

- Úspěch projektu při jeho zahájení není zřejmý.
- Trvání projektu je časově omezeno.
- Projekt má jen jeden výsledek.
- Projekt je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou činnost a rutinu.
- Projekt je jednorázový proces směřující k dosažení stanovených cílů. (3)

### 2.3.1 Strategie

Každý projekt by měl mít svou vlastní strategii dosažení definovaných přínosů. Dalo by se říci, že projekt je v podstatě jedinečným procesem změny ze stavu výchozího do stavu cílového. Součástí celé strategie projektu musí být naznačené cesty, který se definovali před spuštěním projektu, a je cíl a analýza současného stavu, až po určení těchto dvou faktorů je možné určit jakým způsobem optimálně realizovat projekt. (1)



Obrázek 2: Projekt jako změna (vlastní úprava, dle 1)

**Společnost by si měla před spuštěním projektu definovat několik parametrů:**

- Záměr projektu (vyšší cíl projektu pro podnik, dosah odpovědnosti projektového týmu).

- Cíl projektu (vlastní cíl projektu, jaké změny má být konkrétním projektem dosaženo).
- Hlavní milníky.
- Časový rámec.
- Finanční rámec. (1)

Celková strategie podniku by neměla být měněna, pokud nejsou vyčerpána veškerá jiná opatření. Případnou změnou v průběhu realizace se vlastně mění celý realizační rámec, a to i přesto, že cíl může zůstat stejný. (1)

### 2.3.2 Cíl

Správně definovaný cíl celého projektu je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu projektu. Je důležité, aby cíl byl definován podrobně, protože čím vágněji bude cíl definován, tím je větší pravděpodobnost jeho neúspěchu. (1)

Dobře definovat cíl je však poměrně obtížná záležitost. Cíl nelze definovat pouze nějakým stručným či technickým popiskem stavu, ale je potřeba, aby si všechny zainteresované strany porozuměli, co má být na konci realizace vyprodukováno, k čemu má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. (1)

Při specifikaci cíle je nutné brát v potaz jak strategii organizace, tak i vize a potřeby všech zainteresovaných stran. Kritéria úspěšnosti projektu se rozlišují na tvrdá a měkká: (8)

- **Tvrdá (kvantitativní) kritéria** – lze je jednoznačně stanovit a určit (například počet účastníků konference, počet přednášejících, atd.).
- **Měkká (kvalitativní) kritéria** – ty je naopak velmi obtížné určit, ale pro posouzení úspěchuschopnosti projektu jsou velmi důležitá, jedná se například o spokojenost účastníku s konferencí. I přesto, že je poměrně složité je určit, by měla být objektivně vyjádřena. Například prostřednictvím evaluačního dotazníku pro účastníky konference. (8)

### SMART

Jedná se o nástroj, který pomáhá velmi dobře formulovat daný cíl, prostřednictvím této formulace je možné navržený cíl otestovat a zjistit, zda má všechny potřebné náležitosti. (8)

- **S** – specifický, společnost potřebuje vědět, o co v projektu půjde.
- **M** – měřitelný, je nutné si stanovit nějaké měřítko, aby bylo možné říct, že čeho projekt dosáhl.
- **A** – akceptovatelný, jistota, že všichni zainteresovaní příslušníci vědí a souhlasí s projektem.
- **R** – realistický, společnost si musí stanovit reálné a splnitelné cíle.
- **T** – termínovaný, protože projekt, který nemá jasně daný časový termín, nemá smysl. (1)

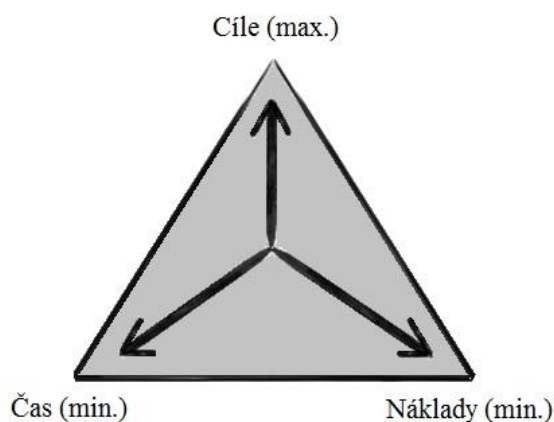
V některých definicích se uvádí ještě I. Znamená, že projekt by měl být integrovaný do organizační strategie společnosti. Pokud se však jedná o určitý projektový cíl, tenhle milník by měl být brát jako samozřejmost. (1)

### 2.3.3 Trojimperativ projektu

V souvislosti s projektem se pracuje v podstatě vždy se třemi základními pojmy, cílem, časem a náklady, tzv. trojimperativem projektového řízení, kdy je účelem optimálního vyvážení těchto tří požadavků. (2)

- **Cíl** – bývá nejčastěji definován jako výstup projektu a tedy projektový produkt.
- **Čas** – udává délku projektu.
- **Náklady** – představují celkový rozpočet projektu. (2)

Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Například pokud se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem i třetí veličina. Trojimperativ je pro lepší představu znázorňován jako trojúhelník. (1)



Obrázek 3: Trojimperativ (vlastní úprava, dle 1)

Pro lepší pochopení trojimperativu si lze představit cíl společnosti jako bod v daném trojúhelníkovém prostoru. Pakliže byl tento cíl správně definovaný, měl by být známa i jeho vzdálenost k jednotlivým vrcholům. Jestliže se změní nebo posune například časový rámec, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu času, ale také nejspíše i od obou ostatních. (1)

Při plánování trojimperativu je velmi důležité si u každého projektu určit prioritu jednotlivých vrcholů trojúhelníku. V běžné praxi totiž není možné dosáhnout vrcholně kvalitních cílů za nízké náklady a velmi krátkou dobu. Je tedy vhodné si již na počátku určit, zda je pro daný projekt nejdůležitější kvalita, termíny anebo finance. (1)

#### **2.3.4 Logický rámec**

Metoda logického rámce slouží jako pomůcka při stanovování cílů a projektů jako podpora k jejich dosahování. Hlavním účelem je efekt sladění úhlu pohledu na problematiku všemi zainteresovanými stranami. (1)

Logický rámec je důležitým nástrojem projektového řízení, který dává do souvislosti významné skutečnosti projektu a popisuje tak jeho strategii. Obsahuje charakteristiku vlastního projektu, jeho klíčové vnější předpoklady i významné akceptační metriky. (8)

Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány, dalšími důležitými principy jsou potřeba měřitelnosti výsledků, práce v týmu a systémový přístup. To vše má za důsledek uvažování vzájemných věcí v souvislostech. (1)

#### **Hlavní přínosy:**

- Napomáhá ke stanovení a specifikaci cílů.
- Přispívá k organizování činnosti, které budou v rámci projektu realizovány.
- Umožňuje identifikovat základní předpoklady a rizika související s projektem.
- Stanovuje kritéria, podle kterých se projekt hodnotí, jestli byl úspěšný.
- Určuje prvotní harmonogram projektu.
- Napomáhá definovat strategii podniku. (8)

	<b>Strom cílů (SMART)</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Předpoklady a rizika</b>
<b>Hlavní cíl (přínos)</b>				Nevyplňuje se
<b>Projektový cíl</b>				
<b>Výstupy</b>				
<b>Aktivity</b>		Vstupy (zdroje)	Časový rámec aktivit	
				Předběžné podmínky

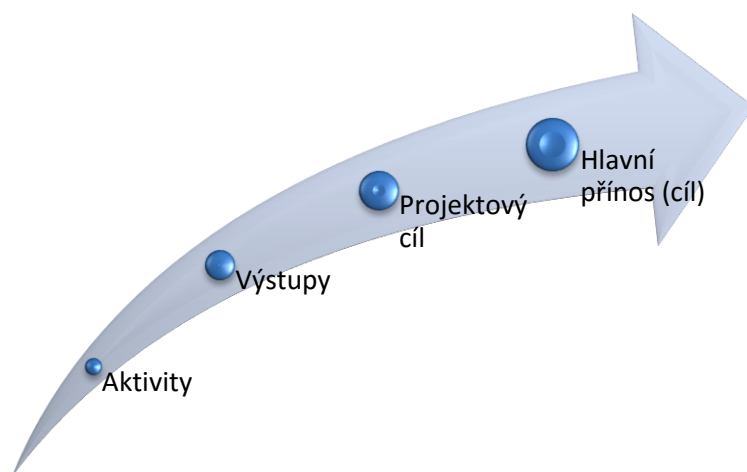
Obrázek 4: Šablona logického rámce projektu (vlastní úprava, dle 8)

### Postup zpracování

Vyplňování logického rámce začíná od prvního sloupce (strom cílů). Kompletaci LFM se doporučuje zahájit projektovým cílem, následně doplnit výstupy projektu, aktivity a jako poslední definovat hlavní cíl (přínos projektu). (8)

- **Hlavní cíl** – odpovídá na otázku, proč se projektu realizuje. Definuje jeho přínos. Jedná se o užitky, které se mohou dostavit až užíváním výsledků projektu. V této oblasti se odráží dlouhodobé cíle a strategie organizace.
- **Projektový cíl** – odpovídá na otázku, co. Tedy co konkrétně chce projekt změnit. Čeho chce dosáhnout tak, aby přispěl k hlavnímu cíli. Jedná se o konkrétní a jasnou definici konečného stavu, kterou má cíl docílit.
- **Výstupy** – odpovídají na otázku, jak nebo prostřednictvím čeho bude dosaženo projektového cíle. Jde o popis výsledků, které v rámci projektu vzniknou.
- **Aktivity** – jsou to klíčové činnosti, které je třeba realizovat, aby vznikly výše popsané výstupy projektu. V logickém rámci stačí vyjmenovat hlavní skupiny činností, bez nichž by nebylo možné projekt realizovat. (8)

Z popisu stromu cílů vyplývá, že realizací aktivit vzniknou výstupy, díky kterým se naplní projektový cíl, jenž přispěje k hlavnímu cíli. Jedná se o tzv. vertikální logiku rámce, jehož kontrolou se ověří správnost formulace prvního sloupce. (8)



Obrázek 5: Vertikální logika LFM (vlastní úprava, dle 8)

**Poté, co je definován a ověřen strom cílů, je třeba vyplnit další kolonky:**

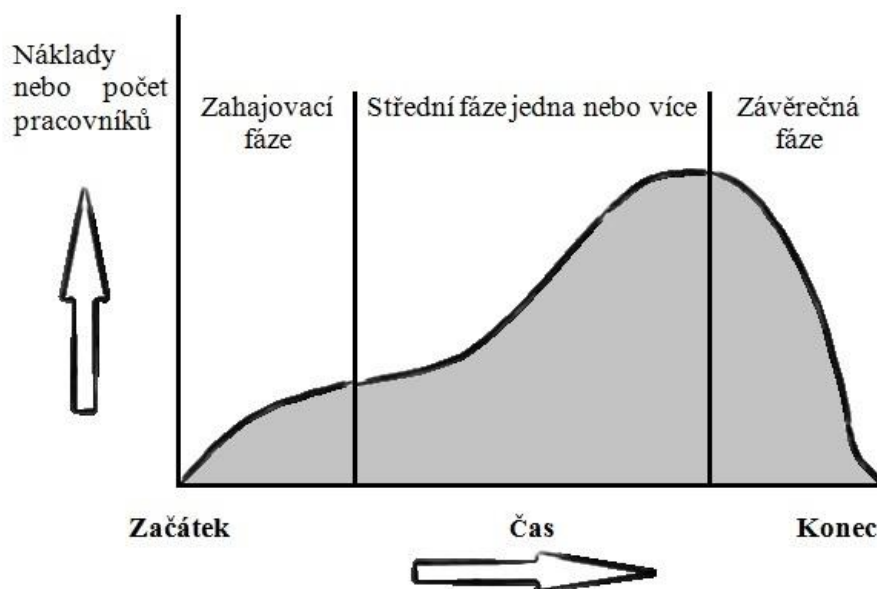
- **Objektivně měřitelné ukazatele** – zde se uvádí indikátory, které prokážou, že bylo přínosu, projektového cíle a výstupů dosaženo. Tyto faktory je možné vyhodnotit až po skončení projektu.
- **Zdroje informací k ověření** – uvádí, jak budou ukazatelé definované v druhém sloupci ověřeny. Obsahuje popis prostředků a metod, které ukážou, že byly jednotlivé indikátory naplněny. Jsou zde informace o tom, kdo za ověření odpovídá, do kdy musí být ukazatel ověřen či s jakými případnými náklady.
- **Předpoklady a rizika** – jedná se o skutečnosti, na které je nutné výslovně upozornit, protože je na nich úspěšná realizace přímo závislá. Předpoklady jsou vnější podmínky, které uskutečnění projektu podmiňují. Rizika uvádí nejvýznamnější hrozby, jež je nutné mít při plánování a realizaci projektu na zřeteli. Tuto část je dobré spojit se SWOT analýzou.
- **Vstupy** – mohou to být také zdroje či prostředky, které jsou nezbytné pro zabezpečení činnosti projektu. Jedná se o finanční prostředky, materiál, stroje, atd. Ideální je uvádět vstupy převedené na peníze.
- **Časový rámec aktivit** – lze jej určit na základě jednotlivých činností LFM. Vhodnější je však popsat chronologii projektu formou milníků.
- **Předběžné podmínky** – bez těchto indikátorů není možné s realizací projektu začít. Jedná se například o získání dotací, bez níž není možné projekt začít. (8)



## 2.4 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu je složen z několika projektových fází. Projektový životní cyklus je omezen začátkem a koncem projektu. Sekvence projektových fází je dána věcnou návazností činností projektu, jako jsou například požadavky na projektový produkt, návrh, konstrukce, výroba. Činnosti předcházející fáze musí být obvykle zakončeny dříve, než začne fáze následující. (13)

Z výše uvedeného příkladu je vidět, že se názvy jednotlivých projektových fází mohou lišit, a to podle druhu projektu. Přesto lze u většiny projektů definovat obecné fáze a to, předprojektová studie, definování projektu, plánování, implementace a předání do užívání. Jiné obecné definice zase životní cyklus dělí na, zahajovací fázi, střední fáze (těch může být i víc) a závěrečná fáze. (13)



Obrázek 6: Obecný životní cyklus projektu (vlastní úprava, dle 13)

Jak již bylo, uvedeno životní cyklus projektu může mít mnoho podob. V každém odvětví se totiž tyto fáze liší, příkladem mohou být projekty farmaceutického průmyslu a ve stavebnictví. Projekt na vývoj léčiva se skládá z myšlenky či objevu, následného vývoje léčivé látky, testování, úprav, registrace a uvedení na trh. Zatímco ve stavebnictví se postupuje od návrhu ke studii proveditelnosti, na kterou navazuje plánování a design, samotná stavba a předání zákazníkovi k užívání. (2)

Přes tyto odlišnosti, lze životní cyklus projektu rozdělit do tří částí, jak už bylo zmíněno výše. Pro popis konkrétního projektu je však toto rozčlenění až příliš hrubé, především

v projektové fázi. Proto se tato fáze obvykle ještě člení do podrobnějších fází projektu, jako jsou například definování projektu, plánování, vlastní realizace a ukončení. Rozčlenění projektu do jednotlivých fází je jedním z kroků aplikace systémového přístupu do řízení projektů. (2)

#### **2.4.1 Předprojektová fáze**

Předprojektové fáze mají za úkol prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost projektu. Občas bývá do této fáze zahrnovaná i vize, základní myšlenka, že by se projekt mohl realizovat. Obecně by v této fázi měla organizace dostat odpověď na strategické otázky projektu, tedy odkud firma jde, kam chce dojít, jakou cestu si zvolí a zda má vůbec smysl projekt realizovat. Nejdůležitější odpověď je zda projekt zkusit či jej zavrhnout. Tato odpověď většinou leží na bedrech liniového manažera organizace. (1)

Do předprojektové fáze patří strategické úvahy, analýzy, studie, přípravné fáze a definiční fáze. (18)

V této fázi se zpracovávají dva hlavní dokumenty:

##### **Studie příležitosti**

Tento dokument odpovídá na otázku, zda je vůbec správná doba navrhnout a realizovat zamýšlený projekt. Studie musí brát v úvahu situaci organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj atd. (1)

Jedna z možných podob obsahuje tyto náležitosti:

- **Cíl** – zpracování dostupných informací o určitých podnětech, příležitostech.
- **Vstup** – podnět, případně námět záměru na projekt.
- **Obsah:**
  - Analýza podmětů, příležitosti,
  - analýza hrozeb a nutných reakcí na ně,
  - analýza problémů, které je příležitost řešit,
  - základní koncepce a obsah záměru,
  - upozornění na významná rizika,
  - závěrečná doporučení a závěr, jestli je vůbec vhodné zabývat se myšlenkou na projekt.

- **Výstup** – text studie. (1)

### **Studie proveditelnosti**

Pakliže se organizace rozhodne na základě doporučení předchozí studie projekt opravdu realizovat, měla by tato studie ukázat nejvhodnější cestu k realizaci projektu a měla by upřesnit obsah projektu, plánovaný termín zahájení a ukončení. Dále pak celkové odhadované náklady a potřebné zdroje. (1)

#### Jedna z možných podob dokumentace:

- **Cíl** – rozbor možných cest k dosažení cíle ze současné situace. Doporučení nejvhodnější varianty cesty a upřesnění cílů.
- **Vstup** – závěry ze studie příležitosti. Jedná se o podkladové materiály o možných omezeních, jako jsou čas, finance, zdroje, atd.
- **Obsah:**
  - Rekapitulace závěrů studie příležitosti,
  - popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu,
  - specifikace cílů projektu,
  - analýza současného stavu,
  - lokalizace prostředí projektu,
  - organizace a řízení projektu,
  - odhad délky projektu (návrh milníků) a celkových nákladů
  - odhad přínosů,
  - doporučení pro projektové fáze.
- **Výstup** – text, délkou odpovídající rozsahu projektu. (1)

### **2.4.2 Projektová fáze**

V této fázi dochází především k sestavení projektového týmu, k vytvoření plánu a jeho realizaci. Vrcholem fáze je předání výsledků a ukončení projektu. (1)

Tento proces by měl být v rámci organizace dobře definován. (18)

Jak již bylo výše uvedeno, tato fáze se většinou podrobněji člení na:

## Zahájení

Pakliže je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné projekt řádně zahájit. V souladu s předchozí předprojektovou fází je třeba ověřit a případně upřesnit cíle projektu, jeho účel, personální obsazení, kompetence a pravomoce atd. Tyto náležitosti, může pokrýt například dokument zakládací listina projektu, který je poté základním projektovým dokumentem definujícím základní technické a organizační parametry projektu. (1)

- **Zakládací listina projektu** – tento dokument obsahuje první přesnější definici cíle projektu, vymezuje základní hranice projektu a to ve financích, v čase a předpokládaných zdrojích a také jmenuje manažera projektu. Spolu s manažerem bývá v této listině jmenován i přípravný tým projektu. Tato listina v podstatě vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci celého týmu, s tím, že předpokládá další rozpracování a upřesnění informací v ní obsažených, včetně možnosti změn.
- **Proces zahájení a provedení zahájení** – tento proces má především analyzovat zadání a informace z přípravných fází ve vztahu k aktuální situaci, analyzovat kontext projektu, upřesnit a dodefinovat cíl projektu, například tvorbou logického rámce. Dále pak sestavit projektový tým a překročit do další etapy a tou je plánování projektu. (18)

## Plánování

V téhle části už je vytvořen projektový tým, který má k dispozici poměrně konkrétní zadání. Tento tým bezprostředně po svém sestavení vytvoří plán projektu, který je po svém schválení nazýván baseline. (1)

## Vlastní realizace

Zahájení vlastní realizace je vhodné doplnit zvláštním typem setkání důležitých zainteresovaných stran, kde je zrekapitulován plán řízení a harmonogram projektu, navzájem jsou seznámeni všichni zástupci zúčastněných stran a především je všem oznámeno, že začíná fyzická realizace. V některých případech je tato situace brána spíše jako společenská událost, jako například při výstavbě nějakého areálu, poklepání základního stavebního kamene. (1)

V průběhu realizace je důležité projekt sledovat a porovnávat jej s jeho původním plánem, na základě zjištěných odchylek, poté případně provádět korekční opatření nebo přeplánovat, či v případě potřeby vytvořit nový a upravený základní plán projektu. Toto sledování a kontrolování by mělo poskytovat informace o stavu prací na projektu a předpovídat budou vývoj až do ukončení projektu. (1)

### **Předání výstupů projektu a ukončení projektu**

V této fázi dochází k fyzickému i protokolárnímu předání výstupů, podpisu akceptačních protokolů, fakturace, atd. (1)

Mnoho projektů se v praxi naprosto vymkne původnímu časovému rámci a trvá i několiknásobně déle a o překračování rozpočtu nemluvě. Velmi častou příčinou zpoždění je fakt, že projekt vlastně není nikdy řádně ukončen. To znamená, že není ani dobře zahájen, tudíž nejsou dostatečně stanoveny cíle a požadavky projektu. Je tedy třeba přesně říci, kdy projekt končí a kdy začíná jeho provozní fáze.(1)

Ukončení se týká dokončení celého projektu nebo jejich fází poté, co výsledky tohoto projektu nebo jeho fáze byly dodány. Každou fází je třeba formálně ukončit. V případě ukončení projektu, na který byla podepsána smlouva, je třeba uvažovat i o přesunu odpovědností z dodavatele na vlastníka projektu, o zahájení záruční doby a je třeba vyfakturovat poslední platby. Tyto akce jsou nezbytně nutné proto, aby byla zajištěna realizace přínosů z investice vložené do projektu. (1)

### **2.4.3 Poprojektová fáze**

Poprojektová fáze je obecně nazývána fází vyhodnocovací, tudíž její hlavní náplní je zpracování dokumentu či rozboru pro poučení. (18)

Realizace celého projektu přináší řadu nových poznatků a zkušeností, které lze využít v dalších projektech. V této fázi je třeba analyzovat celý průběh projektu a firma by si měla určit dobré, ale i špatné zkušenosti. Toto vyhodnocení nemá nutně za účel někoho obvinít z nezdaru celé operace, ale především nalézt chyby a příště je neopakovat. Vyhodnocuje se například jakost subdodavatelů, výsledkem může být například přerušení spolupráce. (1)

Mnoho projektů je také koncipováno tak, že jejich přínosy se dostaví až po určité době. Takový charakter mají například mnohé projekty z oblasti jakosti. V takových

případech je třeba naplánovat termín a způsob vyhodnocení přínosů projektu a projekt vyhodnotit až po uplynutí tohoto termínu. (1)

## **2.5 Časový plán**

Časový plán projektu, či harmonogram je nedílnou součástí celého projektu a obsahuje všechny důležité informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat. K jednotlivým úsekům časového rozpisu jsou přiřazeny realizační zdroje, které provádějí výkon podle zadání těchto dílčích úseků a jsou odpovědné za jejich splnění. (17)

Časový rozpis projektu představovaný harmonogramy a diagramy je významnou částí celého projektu a je nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu. (17)

### **2.5.1 Charakteristika používaných diagramů**

Diagramy a harmonogramy hrají významnou roli v metodologiích projektového managementu jako nástroj pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací potřebných pro řízení projektu. Diagramy a jejich techniky prodělaly v průběhu minulého století velký rozvoj. V minulosti to byly například jednoduché pásové diagramy, též zvané Ganttové a diagramy milníků. Za nedostatky těchto diagramů lze považovat zejména to, že neobsahovaly zobrazení závislosti mezi jednotlivými segmenty a že neumožnily posouzení, co se stane, nastane-li v průběhu projektu nějaká změna. (17)

### **Metoda hodnocení a kontroly projektu (PERT)**

Jedná se o postup tvorby a hodnocení síťových diagramů tvořených úkoly a událostmi a související kontroly postupu vzhledem k plánovanému diagramu. Odhady vychází z kombinace optimistických, realistických a pesimistických variant trvání jednotlivých úseků projektu a dalších statistických výpočtů. (17)

### **Metoda kritické cesty (CPM)**

Je to metoda, která je založena na vyhledávání a analýzu kritické cesty projektu, tedy nejdelšího sledu úkolů projektu, které neobsahují žádné časové rezervy. Metoda neobsahuje kombinované odhady trvání úseků projektu, což je její největší odlišnost od metody PERT. (17)

### **Metoda šipkových diagramů (ADM)**

Metoda, která reprezentuje diagram formou síťových grafů, ve kterých jsou činnosti reprezentovány šipkami mezi body diagramu.

### **Metoda síťových diagramů s rozšířenými možnostmi vazeb (PDM)**

Obsahuje možnosti předchozích metod a rozšiřuje koncept vazeb mezi jednotlivými aktivitami. (17)

## **2.6 Plánování zdrojů**

Plánování zdrojů umožňuje firmě prozkoumat potřebu zdrojů projektu v celém jeho plánovaném průběhu. (8)

Management zdrojů spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a v jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí řízení zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustále monitorování a řízení těchto zdrojů. (8)

Pojem zdroje zahrnuje lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (náradí, vybavení, poskytování služeb, informační technologie atd.), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba. (1)

Řízení projektů musí zajistit, aby lidé měli k úspěšnému plnění požadovaných úkolů potřebné technické, behaviorální a kontextové kompetence, aby měli adekvátní informace a nástroje, ale aby také prošli potřebnými školeními a tréninky, které jim tyto úkoly umožní skutečně plnit. (1)

### **2.6.1 Základní typy zdrojů**

Základní typy zdrojů jsou zdroje pracovní a materiálové. Mezi zdroje se neřadí peníze, finance s využíváním zdrojů na projektu souvisejí, ale z pohledu této práce jsou jen vyjádřením nákladů plynoucích z využití zdrojů na projektu. (8)

#### **Materiálové zdroje**

Během plnění projektu jsou tyto zdroje postupně spotřebovávány. Není u nich možné definovat dostupnost ani pracovní kalendář. Jejich náklady jsou definované na jednotky. Příkladem těchto zdrojů jsou třeba cihly, software, služby apod. (8)

## **Pracovní zdroje**

Při plnění projektu tyto zdroje odevzdávají práci a tím plní úkoly projektu. Každý pracovní zdroj má svůj vlastní kalendář s určením pracovní doby. Pro pracovní zdroj lze definovat jeho dostupnost, tedy kdy je k dispozici, a kolik práce může v požadovaném čase vykonat. (8)

## **2.7 Plánování nákladů a stanovení rozpočtu**

Plánování nákladů a sestavení rozpočtu projektu je součástí fáze plánování a navazuje zejména na časové plánování projektu a plánování zdrojů. Rozpočet projektu se skládá ze strany nákladů a stran výnosů. Obecně jej lze definovat jako celkový objem prostředků přidělených na projekt. Součástí plánování rozpočtu je tedy plánování nákladů i plánování výnosů. U ziskových projektů převažují výnosy nad náklady, u neziskových by měly být obě položky shodné. Rozpočet je stěžejní částí celého projektu, zajímá se o něj všechny zainteresované strany. (1)

Cena projektu, pokud není vytvořena na základě analogií s historickými projekty nebo jinými obchodními odhady, vychází z předběžného rozpočtu projektu, který se sestavuje v této fázi projektu jako podklad pro cenová jednání a uzavření kontraktu. (17)

Tento podklad může mít ve společnostech různé názvy, jako předběžný rozpočet, rámcový rozpočet atd., a může být sestaven na základě různých metod, šablon, či matematických modelů. Specifické postupy pro vytvoření rámcového i závazného rozpočtu, který je součástí plánu projektu, bývají také součástí firemního tajemství a know-how, a proto se jako takové obvykle nezveřejňují. (17)

### **2.7.1 Náklady projektu**

Náklady by se daly definovat jako penězi oceněnou spotřebu výrobních faktorů. V rámci plánování nákladů se tedy oceňuje čas strávený na projektu a využití lidských, materiálních či finančních zdrojů. Výsledkem plánování nákladů je rozpočet nákladů projektu. (1)

Náklady je možné členit z různých hledisek.

- **Fixní náklady** – nemění se s objemem produkce, jedná se například o nájemné prostor, využívaných k realizaci produktu. (13)



- **Variabilní náklady** – ty rostou s každou jednotkou produkce, může se jednat například o použitý materiál při výrobě. (13)
- **Přímé náklady** – přímo souvisejí s realizací projektu. (1)

Tabulka 1: Přímé náklady (vlastní úprava, dle 1)

Přímý náklad	Konkrétní příklady
Náklady na pracovníky projektu	Mzdy, zdravotní pojištění a sociální zabezpečení
Náklady na materiál	Písek, cement, papíry, tonery
Nákup služeb	Pronájem školících prostor, překlady
Cestovné pracovníků	Jízdné, stravné, letenky, ubytování
Pořízení, pronájem hmotného maj.	Počítače, automobily, jeřáby, nábytek
Pořízení, pronájem nehmot. maj.	Nákup licencí, software, patenty
Náklady na subdodávky	Výstavba skladovací haly

- **Nepřímé náklady** – jsou takové, které nelze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu, jsou to společné náklady celé organizace. Je pouze na vedení organizace, jaký podíl bude z celkových nepřímých nákladů přiřazen k jednotlivým projektům. (1)

Tabulka 2: Nepřímé náklady (vlastní úprava, dle 1)

Nepřímý náklad	Konkrétní případ
Nepřímé osobní náklady	Náklady managementu organizace
Provoz budov	Náklady na vytápění, energie, úklid, opravy
Náklady na podpůrná oddělení organ.	Náklady na marketing, vedení účetnictví
Daně a poplatky	Část daní a poplatků, které platí organizace

### Metody stanovení nákladů

Jako hlavní výstup pro stanovení nákladů projektu slouží seznam aktivit a odhad doby jejich trvání, zpracovaný při plánování času. Jedná se například o počet hodin práce bagru, počet hodin práce bagristy, počet ujetých kilometrů, počet hodin práce pomocných dělníků atd. Kvalita odhadu nákladů závisí jednak na kvalitě odhadu času, stejně jako na kvalitě odhadu nákladu na jednotku. Existuje mnoho druhů výpočtů a metod pro stanovení nákladů. (1)

- **Analogické odhadování** – tento proces odhadu je založen na informacích o minulých činnostech, jako základ bere skutečné náklady předešlých projektů a aplikuje je na současný projekt. Tento způsob není příliš časově náročný, ale je méně přesný.

- **Expertní odhady** – s takovými odhady se lze setkat tehdy, kdy manažer nebo členové projektového týmu mají již s touto problematikou zkušenosti a na jejich základě je odhadují. Tato varianta se používá nejčastěji v případech, kdy je příliš časově náročné nebo nákladné zjišťovat z ověřitelných zdrojů
- **Parametrické modelování** – používá matematický model založený na známých parametrech, které se mohou lišit podle typu prováděné práce.
- **Odhadování zdola nahoru** – tento proces začíná s nulovými celkovými náklady a k nim přičítá náklady na každou položku. Výsledkem je součet nákladů pro celý projekt. Touto metodou lze získat velmi přesný odhad nákladů. Metoda zdola nahoru je však velmi časově náročná, proto i nákladnější.
- **Užití software** – může se jednat o různé programové ceníky, či programy na tvorbu rozpočtu. Často se také užívají tabulkové procesy, statistické či simulační software. (1)

### 2.7.2 Rozpočet projektu

Rozpočtování je nástroj, který na projektu umožňuje definovat a rozlišovat nákladové kategorie, nastavit hodnoty výdajů projektu v jednotlivých kategoriích, redukuje riziko přečerpání kategorií či realizaci nepovolených výdajů. Dále pak umožňuje kvalitní operativní řízení finančních toků v realizační fázi projektu a je také podkladem pro rozhodování o postupu na projektu. (8)

Cílem kvalitního rozpočtu je rozhodnout o realizaci projektových prací také v kontextu jejich nákladů, zabezpečit předpokládaný finanční výsledek projektu jako celku i v jednotlivých kategoriích bez rizika ušlých zisků či různých sankcí. (8)

### 2.7.3 Cena projektu

Je to odměna, která je stanovena za provedení nebo dodávku předmětu kontraktu, a to za současného splnění podmínek specifikující kontrakt. Na cenu projektu podle uzavřeného kontraktu je třeba se dívat ze dvou stran zorných úhlů. (17)

**Cena, která je kontraktu o realizaci projektu přidělena, vychází z mnoha aspektů:**

- Náklady na pořízení pracovní síly, technologií a vybavení.
- Náklady na řízení projektu.
- Časová hlediska.

- Rizika spojená s realizací projektu.
- Tržní podmínky, kvalifikace a tržní pozice dodavatele.
- Přiměřený profit dodavatele. (17)

### **Cena z pohledu zákazníka projektu**

Při stanovení přijatelnosti ceny kontraktu z pohledu zákazníka, či zadavatele projektu jsou nejdůležitějšími hledisky:

- Rozpočet a schválený nákladový limit, který je odrazem hodnoty výstupů projektu a strategických potřeb podniku.
- Návratnost investice, z pohledu délky období, které je potřebné pro získání finančního prospěchu, který pokryje velikost investice. (17)

Tento pohled je důležitý i pro společnost, která si celý projekt realizuje sama, protože i tato společnost musí znát všechny potřebné hlediska a faktory při stanovování ceny i zjištění přijatelnosti ceny, aby zjistila fakt, jestli má vůbec smysl projekt začít realizovat. (17)

## **2.8 Řízení rizik**

Řízení rizik projektu vychází z rizikového inženýrství. Toto inženýrství představuje technicko-ekonomickou disciplínu, která se zabývá problematikou rizika a chápe obecně riziko jako možnost utrpět škodu. (1)

Moderní projektové řízení chápe pod pojmem riziko jako negativní událost (ohrožení), tak i pozitivní událost (příležitost). Riziko má svoji hodnotu, která se vypočte jakou součin pravděpodobnosti, že riziko nastane, a hodnoty předpokládané škody. (1)

### **Přínosy managementu rizik**

- Před vstupem do projektu je možné identifikovat a posoudit klíčová rizika a je proto možné kvalifikovaně rozhodnout, za jakých podmínek a zda vůbec do projektu vstoupit.
- V průběhu plánování a provádění projektu je možné zpracovat a během průběhu zpřesňovat odhad vlivu rizik na náklady a termíny plnění projektu. Poté na základě periodické analýzy rizik provést včas potřebné změny.

- Zvyšuje se spolehlivost předpovědi hrubé marže produktu a tím i předpovědi hospodářských výsledků podniku, což zvyšuje hodnotu podniku u bank a případných investorů. (9)

### 2.8.1 Riziko

Pro význam rizika neexistuje jedna obecně uznávaná definice, pojem riziko je definován různě a to:

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, či obecně nezdaru.
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení.
- Odchýlení skutečných výsledků od očekávaných.
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle.
- Možnost vzniku ztráty nebo zisku, v tomto případě se jedná o spekulativní riziko.
- Kombinace pravděpodobností událostí a jejího následku. (14)

### 2.8.2 Analýza rizik

Analýza rizik je první krokem k procesu snižování rizik. Tato analýza je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. (14)

**Analýza rizik zahrnuje:**

- **Identifikaci aktiv** – určení posuzovaného objektu a popis aktiv, které vlastní.
- **Stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro organizaci. Ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny na existenci či chování subjektu.
- **Identifikace hrozeb a slabín** – určení druhů a událostí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, která mohou umožnit hrozby.
- **Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu. (14)

### **Základní pojmy analýzy rizik:**

- **Aktivum** – je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Aktiva se dělí na hmotná (nemovitost, cenné papíry, hotovost) a nehmotná (informace, autorská práva, kvalita personálu). Aktivem však může být i sám subjekt, neboť hrozba může působit na celou jeho existenci. Základní charakteristikou je hodnota aktiva, která je založena na objektivním vyjádření ceny.
- **Hrozba** – je nějaká síla, či aktivita, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu, respektive poškodit organizaci jako celek. Hrozby mohou být úmyslné nebo náhodné, hrozbou může být požár, přírodní katastrofa, krádež, atd. Škoda, kterou způsobí hrozba, působením na určité aktivum se nazývá dopad hrozby.
- **Zranitelnost** – je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Tato veličina je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Samotný výskyt zranitelnosti nepůsobí škodu jako takový, protože musí existovat hrozba, která ho využije. Zranitelnost, která nemá odpovídající hrozbu, nemusí vyžadovat opatření, ale měla by být rozpoznána a monitorována, jestli se nemění.
- **Protiopatření** – jedná se o postup, proces, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby. Protiopatření se navrhuje s cílem předejít vzniku škody nebo usnadnit překonání vzniklých škod. Z hlediska analýzy rizik je protiopatření charakterizován efektivitou a náklady. Efektivita vyjadřuje, jak moc protiopatření sníží účinek hrozby. Do nákladů na protiopatření se započítávají náklady na pořízení a zavedení opatření.
- **Riziko** – vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva. Hrozba, která nepůsobí na žádné aktivum, nemusí být při analýze rizik brána v úvahu. Aktivum, na které nepůsobí žádná hrozba, není předmětem analýzy rizik. Úroveň rizika je vyjádřena hodnotou aktiva, respektive jeho následkem pro jeho vlastníka či celou organizaci, zranitelností a úrovní hrozby. Na růstu úrovně rizika se podílí

výsledná úroveň hrozby, zranitelnosti a hodnota aktiva, jediné protiopatření snižuje úroveň dopadu rizika. (14)

### **2.8.3 Klasifikace rizik**

Riziko lze klasifikovat z mnoha aspektů. Mezi základní způsoby členění patří: (7)

#### **Podnikatelské a čisté riziko**

Toto dělení má pozitivní a negativní stránku, přičemž čisté riziko představuje pouze negativní. Může se jednat o různé nepříznivé odchylky od žádoucího stavu. Čistá rizika se obvykle vztahují ke ztrátám a škodám na majetku organizaci a jednotlivců. (7)

#### **Vnitřní a vnější rizika**

Vnitřní rizika jsou rizika, která se vztahují k faktorům uvnitř firmy, může se jednat například o rizika výzkumně – vývojová, či technicko – technologická. (7)

Vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká. Jejich zdrojem jsou externí faktory, které se dělí na makroekonomická a mikroekonomická. (7)

#### **Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko**

Jako ovlivnitelné riziko lze z pohledu firmy chápat riziko, které lze eliminovat. Jedná se například o kvalifikace pracovníků, kvalita výzkumu, kvalita přístrojového vybavení. (7)

U neovlivnitelného rizika, společnosti nebo její vedení nemá možnost působit na jeho příčiny (nepříznivá změna měnového kurzu), ale může přijmout opatření snižující následky těchto rizik. (7)

#### **Riziko ve fázi přípravy a realizace projektů**

Rizika ve fázi přípravy představují všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu, dodržení rozpočtu a kvalitu projektu. (7)

Rizika ve fázi provozu představují všechny rizikové faktory ovlivňující hospodářské výsledky fungování projektu. (7)

### 3 Analýza současného stavu

#### 3.1 Představení společnosti

- **Vznik podnikání:** 29. Října 2009
- **Název společnosti:** VOLET, s.r.o.
- **Sídlo:** Jihlava, Žižkova 1923/111, PSČ 586 01
- **Identifikační číslo:** 291 86 951
- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- **Plátce DPH:** Čtvrtletní
- **Statutárním orgán:** Jednatel
- **Způsob jednání:** Jménem společnosti jedná jednatel samostatně. Podepisování jménem společnosti se děje tak, že k napsané nebo vytištěné obchodní formě společnosti připojí jednatel svůj podpis.
- **Jednatel:** Ing. Daniel Mitiska, narozen dne 18. Prosince 1983  
Slatinská 4055/58, 636 00 Brno – Židenice  
Den vzniku funkce: 29. Října 2009
- **Společníci:** Ing. Daniel Mitiska
- **Základní kapitál:** 200 000,- Kč (25)

##### 3.1.1 Popis a historie vzniku VOLET, s.r.o.

Název společnosti VOLET, s.r.o., je oficiálním názvem. Pro komerční účely si firma vytvořila název SMALL LAKE BRNO. Společnost se zabývá především realizací, stavbou a servisem zahradních jezírek a automatických závlahových systémů zahrad sportovních, soukromých či komerčních ploch. Od roku 2011 se věnuje i maloobchodní činností a to konkrétně internetovému obchodu. Od roku 2013 provozuje i kamennou prodejnu. (19)

Společnost působí na trhu již 7 let, avšak její původní zakladatelé se této činnosti věnovali již od roku 2006, činnosti se věnovali na základě živnostenského oprávnění. Po třech letech se rozhodli založit společnost s ručením omezeným s názvem VOLET, s.r.o. Společné podnikání jim však vydrželo pouze do 3. května 2011, kdy současný majitel odkoupil firemní podíly od zbývajících dvou společníků a zůstal ve vedení společnosti sám. V tomto roce nastalo mnoho změn, byl spuštěn internetový obchod a roční obrat poprvé překonal magickou hranici 1 000 000,- Kč. (19)

V následujících letech probíhal další přirozený vývoj. Hlavní změny se týkaly rozšíření hmotného majetku. Firma se snažila provozovat provizorní kamennou prodejnu v garáži, kde prodávala vybrané produkty. Hlavní zlom nastal v roce 2013, kdy si firma díky narůstající poptávce o její služby mohla dovolit provozovat novou kamennou prodejnu ve formě pronájmu vybraného prostoru. V tomto roce došlo k dalšímu rozšíření hmotného majetku v podobě nového užitkového vozu. VOLET rozšířil svůj sortiment v kamenné prodejně a internetovém obchodě. Novou podobu dostal web společnosti. Společně s webem prošel modernizací i internetový obchod. (19)

V dalších letech společnost procházela dalším přirozeným rozvojem a dále navyšovala svůj obrat. A to až do té výše, kdy si společnost mohla v roce 2015 dovolit postavit vlastní prodejnu. Pozemek, na kterém byla stavba realizovaná, si společnost pronajmula. V těchto venkovních prostorech vyrostla budova o rozloze 150 m<sup>2</sup> a k tomu přilehlé prostory o rozloze dalších 520 m<sup>2</sup>. Tyto prostory jsou využity jako vzorová zahrada, parkoviště pro vozový park, sklad materiálu, který může být umístěn venku a v neposlední řadě pro chov ryb.

Touto stavbou se společnost VOLET, s.r.o. opět posunula o něco dál v konkurenčním boji. Nejenom, že je tato stavba unikátní svým designem, ale také nabízí vše, co si náročný zákazník může přát. Tato kamenná prodejna je umístěna na ulici Kaštanova 64 v Brně.

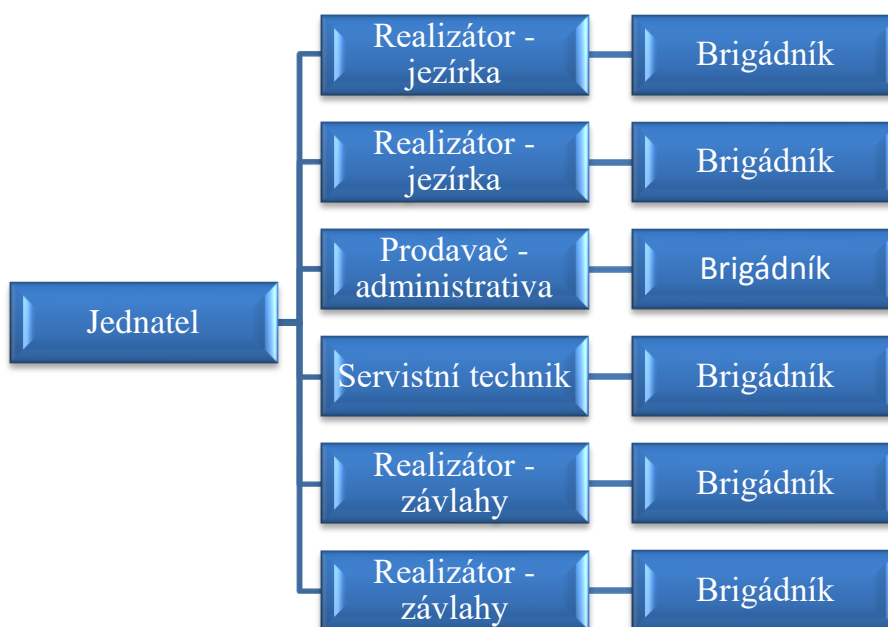
### **3.1.2 Popis organizační struktury**

V minulosti procházela organizační struktura společnosti velkými změnami. Ať už to bylo v důsledku vytváření nových pozic nebo při založení společnosti nedostatkem financí pro zaměstnání více pracovníků. Pro tuto práci bude stěžejní situace, která nastala od roku 2014, kdy společnost opustili dva vedoucí realizátoři, což způsobilo



velké potíže v realizaci služeb. Společnost na to zareagovala přijmutím nových realizátorů, ale ti nebyli dostatečně proškoleni a schopni nést pracovní břemeno po bývalých zaměstnancích. Tahle situace vedla opět k chaotické organizační struktuře, ve které nebylo jasně určeno kdo je vedoucí, kdo za co odpovídá.

Současná organizační struktura tedy vypadá následovně. Jedna z hlavních změn nastala v tom, že společnost najmula servisního technika, který tuto službu realizoval sám a to v obou oblastech. Všichni zaměstnanci jsou téměř ve stejné linii a mají stejnou rozhodovací pravomoc. Ve výsledku, to tedy znamená příliš mnoho tlaku na jednatele, který musí vést každého zaměstnance. Příslušní brigádníci jsou již podřízeni realizátorů, anebo servisního technika.



Obrázek 7: Současná organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

### 3.2 Popis maloobchodu

Maloobchodní činnosti se společnost věnuje od roku 2011, kdy spustila internetový obchod. V dalších letech se pokoušela o provozování kamenné prodejny, ať už to bylo provizorní prodejna v garáži nebo pronajaté prostory v průmyslovém areálu.

Současná situace je nastolena od roku 2015. Společnost si pronajmula vybraný pozemek, na kterém si pomocí vlastních finančních a lidských zdrojů postavila vlastní kamennou prodejnu, dle vlastních představ.

### **3.2.1 Kamenná prodejna (jezírkové centrum)**

Jak již bylo zmíněno výše, vybudování vlastní kamenné prodejny trvalo poměrně dlouho. Tento proces měl určitý vývoj, který nabral finálních rozměrů v roce 2015. Byl to v podstatě i takový sen jednatele společnosti, že jednou vybuduje moderní, prostornou kamennou prodejnu se vzorovým jezírkem a automatickou závlahou.

Nová kamenná prodejna je umístěna na ulici Kaštanova 64, Brno 620 00. Jedná se o prostorný pozemek s vlastním parkovištěm, kdy z pozemku je využita pouze jeho část, a to necelých 700 m<sup>2</sup>, na kterých je prodejna a pozemek vystaven. Celá prodejna tedy budí dojem samostatně stojící stavby bez okolních budov a jiných zařízení. Prodejna byla vybudována z obytných kontejnerů, celá stavba tedy byla velmi šetrná k životnímu prostředí.

V kamenné prodejně je většina zboží, které je nabízeno na internetovém obchodě skladem. K dispozici jsou zde všechny komponenty potřebné k realizaci jezírek i závlah. V neposlední řadě je zde široká nabídka okrasných ryb, mezi ně patří například KOI kapr, jeseter, karas, závojnátka atd. Firma také nabízí vodní rostliny, které jsou v hlavní sezóně také k dispozici v kamenné prodejně.

Současný stav prodejny je na dobré úrovni, přesto se však najdou místa, která se určitě dají ještě zlepšit. Při troše snahy a dobré vůle, lze z tohoto areálu vybudovat špičkové jezírkové centrum, na které se budou lidé přijíždět dívat i z velké dálky.

Nově od sezóny 2015/2016 je prodejna otevřena celoročně. Jelikož je však nová kamenná prodejna velmi prostorná, tak chod celé prodejny neobstará pouze jeden člověk. Během poslední sezóny byla tato situace řešena přítomností jednatele nebo využití pomoci jednoho z brigádníků.

- Nájem: 18 000,- Kč + 6 000,- Kč služby.
- Celková rozloha pozemku: 670 m<sup>2</sup>.
- Zastavěný prostor: 150 m<sup>2</sup>.
- Otevřený prostor: 520 m<sup>2</sup>.

### **3.2.2 Internetový obchod**

Internetový obchod a webové stránky jsou spuštěny již od roku 2011, čili s provozem e-shopu začala firma dříve než s provozem kamenné prodejny. V roce 2014 prošli

kompletní modernizací jak web, tak e – shop. Současný design a funkčnost je na velice dobré úrovni. V tomhle směru je VOLET, s.r.o. jedním z nejlepších mezi konkurenty. Název stránek je [www.zaradnizezirka.net](http://www.zaradnizezirka.net), pracoval na nich externí grafik, který měl za úkol i tvorbu klíčových slov k lepší dohledatelnosti. Celkově bych stránky hodnotil velice pozitivně. Jsou přehledné a vhodně graficky doplněné. Podoba webu, která je nastolená od roku 2014 platí až do současnosti. (19)

### **3.3 Popis nabízených služeb**

V práci se jedná o zefektivnění firemních procesů. Součástí těchto procesů jsou i služby, které společnosti nabízí svým zákazníkům. Z tohoto důvodu je nutné si představit všechny tyto služby, které společnost poskytuje ve své oblasti podnikání.

#### **3.3.1 Zahradní jezírka**

Oblast zahradních jezírek je pro firmu prioritou, proto se ji budu věnovat podrobněji. Z hlediska nějakého rozčlenění lze zahradní jezírka dělit na profi a hobby jezírka. (19)

##### Profi jezírka

U profi jezírek je jejich realizace nutná odborně školeným realizátorem. Samotná realizace je až konečným prvkem. Firma jezírko zákazníkovi navrhne nebo jej konzultuje s architektem, který má na starosti výstavbu celé zahrady, anebo jej firma udělá dle přání zákazníka. Proces pokračuje tak, že firma jej graficky znázorní, doporučí vhodné čerpadlo a filtrační zařízení vzhledem k velikosti jezírka a jeho obsahu. Až pak dojde na samotnou realizaci. (19)

##### Hobby jezírka

V této kategorii se jedná převážně o menší jezírka, kdy samotnou realizaci si mohou zákazníci dělat sami. Firma pouze zvolí vhodnou filtraci a pomůže s návrhem jezírka, je-li to zákaznicko přání. Ovšem i tyto jezírka jsou pro firmu velmi důležité, protože jsou mnohem vyhledávanější než profi jezírka. Jsou zajímavé především proto, že k jejich realizaci dodává veškeré komponenty. Prodej těchto komponentů zabere pár minut a nemá další starosti s realizací, pro firmu jsou to tedy poměrně snadno vydělané peníze. (19)

V poslední době se však již od tohoto pojetí trochu opouští a i ty nejmenší jezírka si zákazníci přejí realizovat společností od A do Z. V praxi tedy toto dělení spočívá spíše

v objemu jezírka a v použití menších filtračních zařízení. Kdy u hobby jezírek se jedná o jezírka v objemu do 20 m<sup>3</sup> a filtrační zařízení do hodnoty 50 000,- Kč.

**Tabulka 3: Rozdílné faktory u profi a hobby jezírek (vlastní úprava, dle 19)**

<b>Faktor</b>	<b>Hobby jezírka</b>	<b>Profi jezírka</b>
Velikost (objem)	Do 20 m <sup>3</sup>	20 m <sup>3</sup> a více (až 1 000 m <sup>3</sup> )
Časová náročnost	1 – 3 dny	7 – 14 dní
Filtrace	Do 50 000,- Kč	Nad 50 000,- Kč (až 250 000,- Kč a více)
Realizace	Jednoduchá	Složitá, nutný školený pracovník

### 3.3.2 Závlahové systémy

Tato činnost není natolik zásadní pro tuto práci. Není ani tolik složitá, abych ji musel detailněji popisovat. Je to služba, která je pro společnost z hlediska délky trvání realizace méně náročná než zahradní jezírka. V praxi to vypadá tak, že společnost na základě dohody se zákazníkem vytvoří plán realizace a schéma zapojení a usazení jednotlivých postřiků. Na základě tohoto schématu se pak provede celá realizace.

### 3.3.3 Servis

Kompletní servis je jedna z nedůležitějších služeb, které firma nabízí. Servis je poskytován doživotně, nebo dokud je ze strany zákazníka zájem. Servis je zdarma pouze v případě nevypršené záruční lhůty a jen na vybrané věci. Ostatní nadstandardy jsou hrazeny zákazníkem v plné výši. Při dlouhodobé spolupráci firma poskytuje slevu. (19)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, firma si najmula zaměstnance, konkrétně servisního technika, který se věnuje pouze této činnosti. Z pohledu péče o zákazníka je to velmi dobrý krok, jelikož právě servis bývá často zákazníkem zvažován, jako jeden z klíčových faktorů.

**Tabulka 4: Druhy jednotlivých servisních služeb (vlastní zpracování, dle 19)**

<b>Jezírka</b>	<b>Závlahy</b>
• Opravy a udržování	• Opravy a udržování
• Vysávání	• Výměna trysek a postřiků
• Úprava rostlin	• Zazimování
• Čistění filtračních médií	• Spuštění
• Zazimování a jiné další služby	• Jiné další služby

### **3.4 Současný projektový management**

Hlavní náplní mé práce je zefektivnění firemních procesů pomocí nástrojů projektového managementu, to znamená, že je nutné zhodnotit současný stav oblasti projektového managementu ve společnosti, tedy jestli vůbec nějaký projektový management ve společnosti existuje, či jak se v současné době projekty ve firmě řeší.

#### **3.4.1 Řízení projektů dle stanovených standardů**

Společnost, ani jednatel či ostatní zaměstnanci nikdy nebyli zainteresovaní do projektového řízení dle určitých standardů. Veškeré projekty, které kdy firma realizovala, si vytvářela vlastními silami.

#### **3.4.2 Realizované projekty**

Lze říci, že celá podnikatelská činnost vybrané firmy se skládá z jednotlivých projektů a to proto, že každá realizovaná zakázka, čili potenciální přínos pro firmu je určitý projekt. Každá získaná zakázka má tyto projektové náležitosti:

- Iniciativa ke vzniku projektu – ze strany zákazníka, který chce postavit jezírko.
- Přípravná fáze
  - Návrh projektu (zakázky).
  - Časový plán.
  - Finanční plán.
  - Plán realizace – spotřeba materiálu, instalace a montáž komponentů.
- Samotná realizace.
- Vyhodnocení realizace.
- Servis.

I přes to, že se společnost s realizací určitých projektů setkává téměř denně, nemá jasně stanovený nějaký projektový tým, který by se přípravě těchto projektů věnoval.

Kromě zmíněných realizací se společnost věnovala ještě jednomu velkému projektu, a to stavbě nové kamenné prodejny. Celý tento projekt řešil pouze jednatel společnosti, kdy hlavním problémem bylo vybrání lokalizace pro prodejnu a zisk finančních zdrojů. Obě tyto oblasti se podařilo vyřešit a společnost tak vlastními silami postavila kamennou prodejnu.

### **3.4.3 Současné řízení projektů**

V současné době se společnost kromě realizací projektů v podobě obchodních zakázek nevěnuje žádnému většímu projektu.

Po konzultaci s jednatelem jsme však dospěli k názoru, že společnost potřebuje zefektivnit firemní procesy a to nejlépe v nějaké ucelené formě, formou projektu. Bylo by totiž nesmírně časově náročné se věnovat každé oblasti firemních procesů zvlášť, proto je tedy vhodné je vyřešit všechny v rámci jednoho projektu

Na základě této konzultace z minulého roku jsem se tedy rozhodl, že se pokusím tuto problematiku vyřešit v mé diplomové práci. Dalo by se říct, že všechny procesy, které je potřeba zefektivnit jsou mi dobře známi, jelikož jsem ve společnosti pracoval dlouhá léta.

V další části analýzy této práce se tedy budu věnovat všem analýzám, které souvisí s firemními procesy. Z těchto analýz vytáhnu ty nejslabší procesy, či faktory a těm se budu věnovat v návrhové části, kdy dané procesy zefektivním a vyjádřím pomocí projektových nástrojů. Na základě těchto údajů pak bude vypracován celý projekt, který bude řešit zefektivnění firemních procesů.

## **3.5 Analýza interních procesů**

Práci se jedná o zefektivnění firemních procesů pomocí nástrojů projektového managementu. Z tohoto důvodu je nutné představit nabízené služby, produkty a cenové podmínky, které firma nabízí svým zákazníkům na trhu v oblasti jezírkové a závlahové technologie.

Dalším důležitým faktorem v interním prostředí společnosti je řízení zásob a zásobování, tato oblast přímo souvisí s oblastí realizací a servisu, jelikož k oběma činnostem je potřeba různý materiál a produkty

### **3.5.1 Popis procesu realizace zahradních jezírek**

Z hlediska procesů lze celou realizaci rozdělit na dvě části. První část je z pohledu průchodu celé zakázky firmou až po samotnou realizaci, je tím tedy myšleno získání zakázky, její plánování a následná organizace. Druhá část se již věnuje pouze samotné realizaci.

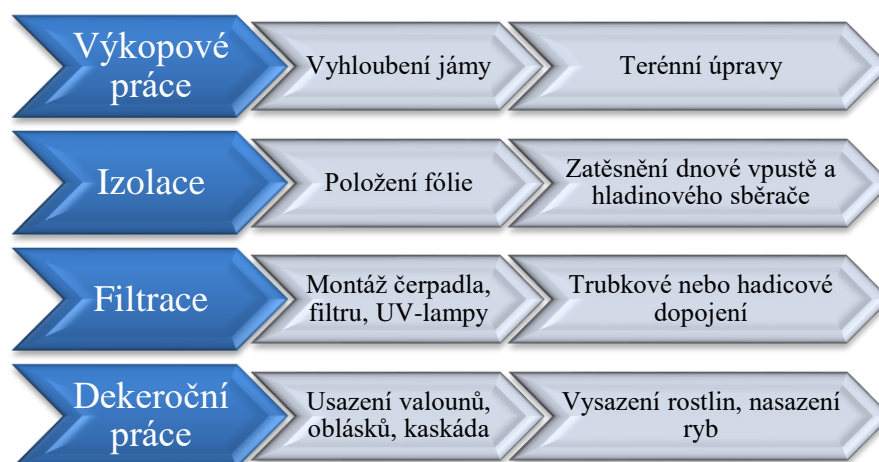
V následujících grafických zobrazeních budou znázorněny obě dvě část procesu realizace zahradních jezírek.



Obrázek 8: Systém organizace zakázek (vlastní zpracování)

Z grafického znázornění lze vyčíst, že organizace systému nemá příliš pevný řád. První dva kroky v rámci obchodního jednání a návrhu řešení realizace jsou v pořádku. Největší problém ovšem shledávám v předání informací zaměstnancům. Informování zaměstnanců probíhá den předem či přímo v den realizaci, to z hlediska efektivnosti není možné. V případě takového informování dochází k mnoha omylům, ať co se týká předání nedostatečných informací ohledně zakázky nebo kvůli časovému vypětí, špatně sbalený materiál a mnoho dalších.

Jestliže chce být společnost efektivnější v řízení zakázek, je nezbytné stanovit určité náležitosti zakázek, případně nějakou papírovou dokumentaci, kde bude vše jasné vysvětleno a popsáno, součástí této dokumentace musí být také včasné předání zaměstnancí, aby se na realizaci mohl patřičně připravit.



Obrázek 9: Postup realizace jezírek (vlastní úprava, dle 19)

V případě postupu samotné realizace zahradních jezírek je situace naprosto odlišná. Tento postup má společnost velmi dobře zvládnutý a v praxi používaný již několik let.

### 3.5.2 Popis procesu realizace závlahových systémů

Co se týká samotného systému organizace zakázky, tak je postup jejího řízení naprosto stejný jako v případě zahradních jezírek viz obr. 15. Znázorním tedy pouze proces realizace v grafické podobě.



Obrázek 10: Postup realizace závlahových systémů (vlastní úprava, dle 19)

U postupu realizace závlahových systému platí stejná věc jako u zahradních jezírek, tuto činnosti má společnost perfektně zvládnutou a nemusí být předmětem dalšího řešení.

### 3.5.3 Popis procesu maloobchodního prodeje

Současný globální trend v oblasti prodeje je založen především na poradenských schopnostech prodejce, zejména ve specializovaných prodejnách, jako je tahle na Kaštanove.

Proces probíhá ve své podstatě jednoduše, zpravidla je však rozdělen na dvě možné situace. První nastává v tom případě, že zákazník již při vstupu na prodejnu ví přesně, co si chce koupit. Druhý případ nastává v okamžiku, kdy zákazník vstupuje na prodejnu a neví přesně, co chce, v tuhle chvíli je nutné mít na prodejně výborného prodavače, který dokáže nejenom prodat, ale i dobře poradit. Samozřejmě i v prvním případě je nezbytné, aby prodavač dokázal vhodně doplnit přání zákazníka.

Současná situace na kamenné prodejně společnosti probíhá zhruba podobně. Avšak i tento proces má určité nedostatky. Hlavní nedostatek plyne z omezené znalosti prodejce, který sice má znalosti o produktech, ale málokdy ví přesně, jak fungují



v praxi, a především tohle chce většinou zákazník slyšet. Druhý problém plyne z časové vytíženosti prodejce, tento problém nastává, jestliže na prodejnu přijde více zákazníků najednou, v tom případě prodejce, respektive prodejci nestíhají komunikovat se všemi včas.

Proces maloobchodního prodeje má společnost poměrně dobře zvládnutý. Aby však kamenná prodejna měla pověst jednoho z nejlepších jezírkových center na Moravě, musí se tento proces ještě zefektivnit.

### **3.5.4 Popis komunikace se zákazníkem**

Největší část komunikace se zákazníkem plyne pro společnosti bezesporu v kamenné prodejně, další oblast, kde se hodně komunikuje se zákazníkem je místo, kde se odehrává realizace zakázky. K jakési komunikaci se zákazníkem se dostane téměř každý zaměstnanec společnosti, proto je nutné se této oblasti věnovat, aby byla co nejefektivnější. V současné době je komunikace se zákazníkem ve společnosti nastolena takhle:

- Kamenná prodejna
  - Při prodeji produktů a služeb.
  - Při obchodních jednání, ohledně realizace zakázek.
- Místo, kde se realizuje nebo bude realizovat zakázka.
  - Při obchodních jednání, ohledně realizace zakázek.
  - Během realizace zakázek, běžná komunikace se zákazníkem, komunikace ohledně časového harmonogramu, komunikace ohledně průběhu realizace, komunikace ohledně změn v realizaci zakázky.
- Náhodné místo, kde se domluví schůzka.
  - V naprosté většině případů se jedná o obchodní jednání s potenciálním zákazníkem ohledně realizace plánované zakázky.

Současný trend komunikace se zákazníkem je dle mého názoru ve společnosti nastaven dobře. Problém je v jeho realizaci, respektive nevědomosti některých zaměstnanců a neschopnosti odpovědět na tázané otázky. Tento problém však plyne většinou z interní komunikace, kdy je daný zaměstnanec špatně informován a není schopen odpovědět nebo vhodně komunikovat se zákazníkem.

### 3.5.5 Popis interní komunikace

Interní komunikace je jeden nejdůležitějších procesů vůbec. Je nutné, aby spolu všichni zaměstnanci komunikovali a nedocházelo tak k nesrovnalostem a nedorozuměním při výkladu zákazníkovi.

V společnosti VOLET to v současné době funguje tak, že veškerý zdroj a přísun informací mají zaměstnanci pouze od jednatele. Je sice dobré, že jednatel má veškerý přehled o dění v podniku, bohužel mu pak již nezbývá příliš čas na další důležité věci.

Současný komunikační tok ve společnosti je zobrazen v následujícím obrázku.



Obrázek 11: Interní komunikace ve společnosti (vlastní zpracování)

Je nutné tuto komunikaci zlepšit, poněvadž právě z této oblasti pramení nejvíce nedorozumění. Je nezbytné, aby jednatel diverzifikoval pravomoc a odpovědnost u jednotlivých zaměstnanců a tudíž se zbavil tak velkého komunikačního břemena.

### 3.5.6 Zásobování a řízení zásob

Zásobování a řízení zásob je u společnosti VOLET poměrně složitou záležitostí a to především z toho důvodu, že se jedná o sezónní obor podnikání. Podnik v současné době tuto oblast realizuje na základě zkušenosti a dobrého odhadu jednatele, kdy především na začátku sezóny musí být dostatek všech materiálů a komponentů. Další kritické období je konec jara a léto, kdy sezóna vrcholí, na podzim a v zimě se situace již trochu uklidní a poptávka se většinou uspokojí z jednoho většího předzásobení a

následného doplnění zásob dle potřeby. Kromě zásob na předzásobení, společnost uplatňuje obratovou zásobu a zásobování JIT (just in time), tedy dle potřeby.

Veškerou dopravu si společnost řeší ve vlastní režii. Společnost 70% všech produktů a komponentů odebírá od dodavatele z Olomouce, zbylých 30% odebírá od dodavatele v Brně a v případě nutnosti i od dodavatele z Rousínova. U dodavatele z Olomouce je doprava složitější, společnost vždy vyšle 1 – 2 velká auta, která naloží náklad a dopraví zpátky do Brna.

#### Zásoba na předzásobení

Z pohledu společnosti se jedná o nejdůležitější druh zásoby. Společnost tuto zásobu realizuje 4 – 5x během celého roku, a to v intervalech:

- Únor/březen – první velká zásoba, samozřejmě záleží na počasí.
- Konec dubna – příprava na vrchol sezóny.
- Červen/červenec – dle potřeby a stavu zásob během průběhu vrcholu sezóny.
- Konec října – doplnění zásob po sezóně příprava na zimu.

Tato zásoba je důležitá především kvůli používanému materiálu na realizacích a určité zásoby na skladě pro maloobchod.

#### Obratová zásoba

Z pravidla se jedná o zásobu, která by zkrátka měla být na skladě a prodejně vždy. Některé definice ji popisují jako „polovinu nakupovaného zboží“. V tomto případě se však spíše jedná o zásobu produktů, která by měla být stále na skladě. Množství této zásoby určuje vždy jednatel společnosti a určuje ho dle vlastního uvážení. Množství, které by mělo být skladem, vždy záleží od druhu daného produktu či materiálu. Jakmile se tato zásoba ztenčí nebo vyčerpá, společnost na to ihned reaguje nákupem dalších zásob.

#### JIT (just in time)

Tento druh zásobování společnost využívá jen v případě nutnosti, kdy už je hraniční termín realizace či prodeje nějakého produktu, například posláním prostřednictvím e – shopu. Nákup takových zásob většinou obstarává jednatel nebo zaměstnanec, který se zrovna může uvolnit pro tuto činnost. Tyto nákupy společnost většinou realizuje u dodavatele z Rousínova.

## 3.6 Analýza zdrojů

Analýza vnitřního prostředí je prověrkou schopností podniku využít vlastních zdrojů, znalostí a předností.

### 3.6.1 Hmotné zdroje

Společnost vlastní tento hmotný majetek:

- Tři užitkové automobily (Peugeot Partner, Ford Transit, Citroen Jumper).
- Osobní automobil (volkswagen scirocco).
- 1x multifunkční PC sestava (stolní počítač, monitor, tiskárna, kopírka).
- Bezpečnostní zařízení + alarm.
- Zařízení a vybavení kanceláře (psací potřeby, papíry, diáře, kalendáře).
- Sada regálů.
- Dřevěný pult a židle.
- 4x Sada ručních nářadí (lopata, rýč, hrábě, krumpáč, bedna s nářadím).
- 4x sada elektrických nářadí (vrtačka, flex-pila, kango, aku-vrtačka, svařovací pistole).

Firma si pronajímá pozemek na ulici Kaštanova v Brně. Na tomto pozemku si společnost vlastními silami postavila vlastní prodejnu, která je smontovaná z obytných kontejnerů a je kompletně rozebratelná.

Jelikož společnost provozuje kamennou prodejnu a internetový obchod musí vlastnit určité množství zboží skladem, jednak se jedná o vystavené kousky, které zlepšují celkový dojem z kamenné prodejny, ale také se jedná o nejčastěji prodávané zboží.

Společnost dále vlastní tento hmotný majetek, který je určen ke spotřebě nebo prodeji:

- Komponenty jezírkové techniky (filtrace, čerpadla, UV – lampy, izolační folie)
- Doplňkový sortiment k jezírkám (plastová jezírka, chemické přípravky, krmiva, fontány, osvětlení, vodní rostliny).
- Okrasné, chovné ryb (KOI kapři, jeseteři, závojnátky, veslonosi, karasy, jeseni)
- Komponenty závlahové techniky
- Spotřební materiál (potrubí, hadice, fitinky, filtrační média, náhradní díly)

### 3.6.2 Finanční zdroje

Společnost v minulosti využívala k financování své činnosti hned několik úvěrů. Dva úvěry měla především na užitková auta. To už je však minulost a tyto úvěry již má splacené.

Největší problém ohledně financování přišel se stavbou nové prodejny. Nová prodejna se vším všudy vyšla společnost na 1 700 000,- Kč. Jelikož firma nevykazovala tak velký zisk, musela řešit její financování s pomocí úvěrů.

**Tabulka 5: Financování kamenné prodejny (vlastní zpracování)**

	Úvěr č. 1	Vlastní vklad	Úvěr č. 2	Celkem
<b>Půjčená částka</b>	500 000	500 000	600 000	<b>1 600 000</b>
<b>Úrok</b>	50 000	-	54 000	<b>104 000</b>
<b>Celkově zapláceno</b>	<b>550 000</b>	<b>500 000</b>	<b>654 000</b>	<b>1 704 000</b>

Společnost si na financování prodejny vzala dva úvěry, z toho úvěr č. 1 je již splacený a úvěr č. 2 bude splacen v červenci. U vlastního vkladu nemusí společnost řešit úroky a ani termín splacení, ten si společnost, respektive jednatel určí sám.

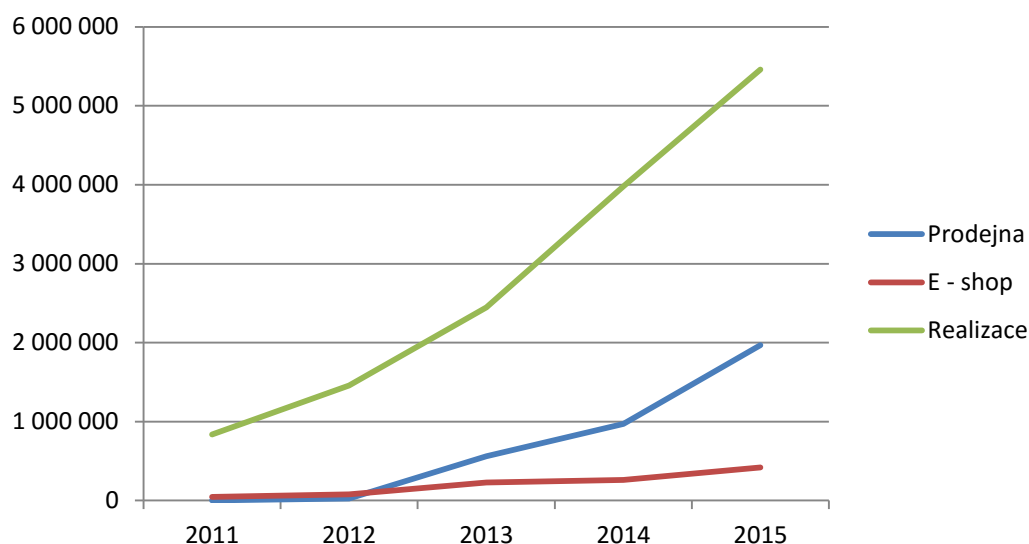
- Úvěr č. 1 – Úvěr byl poskytnut společnosti v rámci nebankovní půjčky od soukromého investora, úrok byl nastaven na 10% p. a. Půjčka byla poskytnuta na 10 měsíců, tato půjčka je již splacena.
- Úvěr č. 2 – Úvěr byl opět poskytnut od soukromého investora, půjčka byla poskytnuta na 8 měsíců a splacená bude v červenci roku 2016. Úrok byl nastaven na 9% p. a.

Ostatní zdroje financování jsou pouze z příjmů společnosti za provedené služby a prodané produkty. Po splacení druhého úvěru nebude společnost zatížena žádným splátkovým kalendářem a může dále investovat do vlastního rozvoje.

### 3.7 Zhodnocení cash – flow společnosti VOLET, s.r.o.

**Tabulka 6: Přehled příjmů společnosti za posledních 5 let (vlastní úprava, dle 19)**

Příjmy	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Prodejna</b>	0	26 000	560 000	970 000	1 970 000
<b>E – shop</b>	46 000	78 000	230 000	260 000	420 000
<b>Realizace</b>	836 000	1 456 000	2 446 000	3 980 000	5 460 000
<b>Celkem</b>	<b>882 000</b>	<b>1 560 000</b>	<b>3 236 000</b>	<b>5 210 000</b>	<b>7 850 000</b>



**Graf 1: Vývoj příjmů za posledních 5 let (vlastní úprava, dle 19)**

Tržby z let 2011 až 2013 stoupaly průměru 70%, v roce 2014 nastal menší pokles, kdy se tržby zvýšily již jen o cca 60%, a největší pokles nárůstu byl zaznamenán v roce 2015, kdy se jednalo pouze o 40% nárůst. Důležité pro společnost je však fakt, že stále vykazuje vzrůstající tržby. Menší nárůst v posledních letech je způsoben spíše kapacitami a to zejména v oblasti lidských zdrojů. Oblast realizací za současného stavu se dle mého názoru může ještě zvýšit, ale ten prostor pro zvýšení při současných kapacitách bude čím dál menší. Důvodem vzrůstajících tržeb z realizací je především možnost společnosti efektivněji ocenit zakázku a výběr lepších potažmo dražších zakázek.

Největší rozdíl nastal u příjmu z maloobchodní činnosti z kamenné prodejny, největší zlom nastal především v roce 2013, kdy firma přebudovala lépe původní prostory, ve kterých byla bývalá předchozí prodejna a mohla zákazníkům poskytnout větší komfort a lepší nabídku produktů. V roce 2015 prodejna zaznamenala dosud největší tržby z prodeje, a to především kvůli nově postavenému jezírkovému centru. Do budoucna je předpoklad, že tyto tržby ještě porostou a dle mého názoru při efektivním řízení prodeje a kamenné prodejny se mohou až zdvojnásobit možná dokonce ztrojnásobit.

Příjmy u elektronického obchodu vykazují poměrně konstantní nárůst, ale stále to není požadována částka, kterou by si společnost představovala. Nejúspěšnější byl opět rok 2015. Troufám si říct, že to bylo opět především z důvodu výstavby kamenné prodejny, kdy si mnoho lidí, přišlo pouze obhlédnout zboží a následně si jej nechalo poslat před e

– shop. Tuto oblast chce společnost dále zlepšovat, to dokázala najmutím služeb externího marketingového poradce, který bude mít za úkol zlepšit především internetový marketing.

**Tabulka 7: Cash - flow společnosti (vlastní úprava, dle 19)**

<b>Finance v Kč</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Příjmy</b>	882 000	1 560 000	3 236 000	5 210 000	7 850 000
<b>Výdaje</b>	914 000	1 532 000	3 156 000	5 280 000	7 630 000
<b>Rozdíl</b>	-32 000	28 000	80 000	-70 000	220 000

Z uvedených údajů vyplývá, že první tři roky měla společnost poměrně přirozený vývoj, až na první rok, při kterém vykázala ztrátu. Další ztrátu společnost vykázala v roce 2014, tato ztráta je spojena především s výstavbou nové prodejny, jelikož výdaje na veškeré stěhování a manuální práce byly vysoké a společnost zároveň nestíhala splácet své dluhy u dodavatelů. V následujícím roce, kdy se situace již trochu uklidnila a stabilizovala, společnost již vykázala historicky nejvyšší zisk, část tohoto zisku se použil ještě na financování prodejny. Ze zisku z roku 2015 by zbylo přibližně 50 000,- Kč, které je možné využít na další investice.

Z čísel, které vyjadřují výsledek hospodaření, budu vycházet v návrhové části. Pokusím se vytvořit návrhy, které nebudou příliš finančně náročné a jejich počáteční investice by neměla být vyšší než peníze, které jsou k dispozici z firemního zisku. V případě, že počáteční investice bude vyšší než peníze, které jsou k dispozici, bude muset společnost použít další finanční prostředky. Tato možnost však není příliš pravděpodobná.

### **3.8 Rozbor „7S“ podniku**

#### **3.8.1 Struktura**

Současná podoba organizační struktury je již popsána v předchozí kapitole. V současné době je struktura poměrně chaotická, jelikož není přesně určena pravomoc a odpovědnost u jednotlivých zaměstnanců. Jediný vedoucí pracovník je totiž jednatel a ten organizuje všechny ostatní zaměstnance.

Organizační struktura společnosti je tedy řízena liniově, avšak je velmi plochá neboli horizontální, což klade příliš mnoho odpovědnosti pouze na jednatele.

Je nezbytné, aby se tato struktura decentralizovala, a to minimálně na dva dílčí subjekty. Touto oblastí se budu více zabývat v návrzích této práce.

### **3.8.2 Strategie**

Společnost v momentální době nemá jasně stanovenou strategii, jelikož v minulosti byl hlavní strategický cíl postavit vlastní kamennou prodejnu a ten již společnost splnila.

Firma se v současné době zaměřuje na udržení současné pozice a zefektivnění interních procesů. Především udržení tržního podílu je v poslední době čím dál složitější, protože na trh vstupuje stále více nových konkurentů. Společnost VOLET však již má poměrně pevné postavení, zavedený elektronický obchod a nově postavené jezírkové centrum.

Mezi hlavní strategické rysy, na kterých si společnost zakládá lze zařadit:

- Perfektní péče o zákazníka, snaha o plnění přání, individuální přístup.
- Kvalitně provedené služby.
- Poskytování kvalitního servisu.
- Sledování trendu a novinek a neustálé zlepšování ve všech činnostech.
- Snaha o snižování nákladů, ne však na úkor kvality.

### **3.8.3 Systémy**

V této oblasti je společnost aktivní jen okrajově. Na základě konzultace s jednatelem jsem zjistil, že společnost plánuje do budoucna zavedení informačního systému, který by pokryl její požadavky ohledně financí, fakturace, skladování, zakázek atd. V současné době však žádný komplexní informační systém nevyužívá.

Společnost v současné době využívá tyto systémy:

- MS Office.
- Firemní mobilní telefony.
- Elektronický obchod.

### **3.8.4 Spolupracovníci**

Všichni spolupracovníci, kteří se nějakým způsobem podílejí na chodu společnosti, se můžou z primárního hlediska rozdělit na:

- Interní.
- Externí.



### Interní spolupracovníci

Všichni interní spolupracovníci, kteří jsou součástí společnosti, jsou popsáni v organizační struktuře. Jedná se o:

- Jednatel
- Prodavač - administrativa
- Servisní technik
- 2x realizátor – jezírka
- 2x realizátor – jezírka
- 4x brigádník – v případě brigádníků se jedná pouze o sezónní výpomoc. V zimě, kdy je poptávka po realizacích nejnižší nebo ji nelze realizovat z důvodu nepříznivého počasí, se tyto brigádníci nezapojují do činností společnosti.

Všichni tito zaměstnanci jsou seznámeni s firemní kulturou, čili ví jak vystupovat před zákazníkem a jak se chovat. Všichni členové organizace spolu poměrně dobře vychází, jednatel se snaží alespoň jednou či dvakrát během náročné sezóny připravit firemní večírek v rámci utužování vztahů. Problém v oblasti spolupracovníků je však nedostatečné množství zaměstnanců a v některých případech i jejich nedostatečné znalosti, ať už se jedná o oblast zaměření společnosti, či o dovednosti při provádění činnosti, jako prodej, realizace, montáž. Tuto problematiku se snažil již dříve jednatel společnosti nějakým způsobem řešit, všechny tyto pokusy však nebyly dotáhnuty do konce z důvodu časové náročnosti nebo jiných, dalších důvodů. Na tuto oblast se také zaměřím v návrhové části v rámci zefektivnění interních procesů společnosti.

### Externí spolupracovníci

- Architektka.
- Marketingový poradce.

Spolupracovníci, se kterými společnost externě spolupracuje, byli vybráni, buď na základě nějakého doporučení, nebo na základě intenzivního hledání správného adepta, kdy bylo porovnáváno hned několik možností a po uvážení jednatele byla vybrána ta nejlepší.

### 3.8.5 Schopnosti

Společnost nepožaduje příliš vysoké nároky na určité schopnosti, tvrdí totiž, že dokáže své budoucí zaměstnance zaškolit, o což se sice snaží, ale v mnoha případech toto školení není řádně dokončeno a zaměstnanec se pak dostává do situace, kdy si neví rady. Tento případ se děje především u realizátorů.

Společnost má ve své organizační struktuře 5 pracovních pozic, na které by měly být požadované určité schopnosti.

- **Prodavač** – příjemné vystupování, komunikační schopnosti, znalost MS Office, práce s PC, případně znalost daného oboru je výhodou.
- **Jezírkový realizátor** – manuální zručnost, flexibilita, řidičský průkaz sk. B, schopnost řešit problémy operativně, znalost problematiky jezírkové techniky výhodou.
- **Závlahový realizátor** – manuální zručnost, flexibilita, řidičský průkaz sk. B, schopnost řešit problémy operativně, znalost problematiky závlahové techniky výhodou.
- **Servisní technik** – manuální zručnost, nutná zkušenost v oboru z důvodů oprav vzniklých problémů, řidičský průkaz sk. B, flexibilita, dobré komunikační schopnosti z důvodu časté komunikace se zákazníkem.
- **Brigádník** – ochota se učit novým věcem, manuální zručnost, řidičský průkaz sk. B výhodou, flexibilita.

### 3.8.6 Styl řízení

Ve firmě převládá autoritativní styl řízení. Jelikož se jedná o poměrně malou společnost, tak je majitel a jednatel společnosti v jedné osobě aktivní ve všech činnostech společnosti. Všechny zakázky a věci spojené s obchodem má na starosti právě jednatel, jen ve výjimečných případech se na obchodních jednáních podílí nějaký zaměstnanec. Jednotliví pracovníci jsou odpovědní za správně odvedenou práci.

Tento styl řízení byl po většinu let dostačující, v poslední době už má, ale jisté nedostatky. Společnost se v posledních letech poměrně hodně rozrostla a jednatel nestíhá zpracovat všechny zakázky v požadované kvalitě. Vznikají z toho problémy v komunikaci mezi zaměstnanci, kteří se občas dostávají pod tlak zákazníka. Tyto problémy se zatím řešily jenom díky extra pracovnímu nasazení všech zaměstnanců.

Pokud však chce společnost i nadále růst a realizovat více či větší zakázky musí se tento styl řízení změnit.

### **3.8.7 Sdílené hodnoty**

Jedná se o jednu z největších společností svého druhu v České Republice, dalo by se říci, že společnost je jedničkou svého oboru na Jižní Moravě. Prezентuje se moderním jezírkovým centrem, které je jedno z nejlépe zařízených v České Republice.

Společnost je pověstná svojí shovívavostí k jednotlivým přáním zákazníka, ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně. Jednou z devíz podniku je také kompletní vlastní servis. Dále si společnost zakládá na spolupráce pouze s kvalitními dodavateli, kteří distribuují jenom ty nejlepší značky v oblastech jezírkové a závlahové techniky.

Neméně důležité jsou hodnoty, která společnost sdílí interně. Neustále se snaží utužovat kolektiv, protože vedení společnosti si je vědomé, že jen skutečně oddaní zaměstnanci mohou udělat tu nejlepší práci. Své zaměstnance kromě finančního ohodnocení hodnotí i ve formě pochval či kritiky. Všechny pochvaly i kritika jsou udělovány profesionálně, aby nedocházelo k nějakým zbytečným konfliktům.

## **3.9 SWOT analýza**

Na závěr analytické části shrnu všechny získané údaje z provedených analýz a promítnu je ve SWOT analýze. Faktory ve SWOT analýze budou hodnoceny prioritou. V analýze budou hodnoceny pouze faktory, které se týkají firemních procesů. U těch faktorů, kde bude zjištěna nejvyšší priorita, se budu věnovat v návrhové části nejvíce. Výše priority u daného faktoru vychází z výpočtu, který je znázorněn v příloze č. 4. V každé oblasti SWOT analýzy bude vyzdvihnuto 5 nejvýznamnějších faktorů dle přiřazené priority.

### **3.9.1 Silné stránky (Strengths)**

Faktory, které mohou být řešitelné pomocí zefektivnění firemních procesů:

- Poskytovaný servis.
- Zaběhlý postup realizace zakázky – proces samotné realizace.
- Vysoká flexibilita – schopnost společnosti reagovat na jakékoliv zákaznicko přání.
- Řízení zásob.

- Dobře nastavená komunikace se zákazníkem.

**Tabulka 8: Nejsilnější stránky (vlastní úprava, dle 22)**

<b>Faktory</b>	<b>Priorita v %</b>
Poskytovaný servis	30
Zaběhlý postup realizace zakázky	25
Vysoká flexibilita	25
Řízení zásob	5
Dobře nastavená komunikace se zákazníkem	15

Mezi nejsilnější faktory patří bezesporu poskytovaný servis, dále pak zaběhlý postup realizace a vysoká flexibilita při realizaci zákaznickových přání. Všechny tyto faktory společnost rozvíjela po celou dobu své existence, čili jsou na velmi vysoké úrovni. Další významnou silnou stránkou je dobře nastavená komunikace se zákazníkem. O všechny tyto faktory by se společnost měla opřít a vytvořit na jejich základě svou konkurenční výhodu. Z pohledu priority je na tom nejhůře faktor řízení zásob, tento faktor je ve společnosti poměrně solidně nastavený, ale potřebuje ještě trochu zefektivnit. Ze všech silných faktorů se budu v návrhové části zabývat právě jen oblastí řízení zásob, které se pokusím dále rozvíjet ve spojení s ostatními návrhy.

### **3.9.2 Slabé stránky (Weaknesses)**

Faktory, které mohou být řešitelné pomocí zefektivnění firemních procesů:

- Nedostatečná interní komunikace.
- Špatně proškolení někteří zaměstnanci.
- Chybějící informační systém.
- Nedostatky v organizační struktuře.
- Absence vedoucích zaměstnanců.
- Špatný systém v organizaci zakázek.

**Tabulka 9: Nejslabší stránky (vlastní úprava, dle 22)**

<b>Faktory</b>	<b>Priorita v %</b>
Špatně proškolení někteří zaměstnanci	23
Chybějící informační systém	17
Nedostatky v organizační struktuře	13
Absence vedoucích zaměstnanců	20
Špatný systém v organizaci zakázek	17

Největší slabiny, která má v současnosti společnost dle výpočtu priorit patří špatně proškolení zaměstnanci podniku a absence vedoucích zaměstnanců. U prvního faktoru se nejedná o komplexní problém celé společnosti, týká se pouze některých zaměstnanců, je ale důležité, aby všichni zaměstnanci disponovali určitými znalostmi a schopnostmi spojené s výkonem své činnosti, není tedy možné, aby jeden zaměstnanec byl na velmi vysoké úrovni a doplňoval ho zaměstnanec, který je na tom o poznání hůře. Celá tahle kombinace pak vrhá špatný stín na celou společnost. Problém absence vedoucích zaměstnanců se pokusím vyřešit v návrhové části, stejně jako chybějící informační systém, či špatný systém v organizaci zakázek. Z hlediska priorit u slabých faktorů z toho vyšel nejlépe faktor nedostatků v organizační struktuře, ovšem i tenhle problém by se měl vyřešit, protože z hlediska efektivnosti firemních procesů rozhodně není zanedbatelný. Všechny tyhle faktory se v návrhové části pokusím pomocí příležitostí přetavit v silné stránky společnosti.

### 3.9.3 Příležitosti (Opportunities)

Faktory, které mohou být řešitelné pomocí zefektivnění firemních procesů:

- Zavedení informačního systému.
- Vytvoření školicího programu pro zaměstnance.
- Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců na vedoucího úseku.
- Restrukturalizace nebo zdokonalení stávající organizační struktury.
- Zavedení nového systému realizace zakázek – průběh zakázky firmou, její náležitosti.
- Zdokonalení interní komunikace.

Tabulka 10: Největší příležitosti na trhu (vlastní úprava, dle 22)

Faktory	Priorita v %
Zavedení informačního systému	23
Vytvoření školicího programu pro zaměstnance	7
Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců	26
Restrukturalizace nebo zdokonalení organizace struktury	20
Zavedení nového systému realizace zakázek	17

Za největší příležitost v rámci zefektivnění firemních procesů lze označit přijmutí nebo povýšení zaměstnanců na vedoucí zaměstnanci, hned v těsném závěsu je zavedení informačního systému a restrukturalizace nebo zdokonalení organizační struktury. Jako

další velmi dobrou příležitost lze označit zavedení nového systému realizace zakázek, dalo by se říci, že všechny tyto příležitostní faktory by měly vyústit v jeden cíl a to je zavedení informačního systému, který bude zastřešovat všechny firemní procesy. Za nejhorší příležitost z hlediska priorit je vytvoření školicího programu pro zaměstnance, z mého pohledu se však nejedná o zanedbatelnou příležitost a určitě se pokusím navrhnout řešení i pro tuhle oblast. V případě vhodného zpracování návrhů a využití všech příležitostí k přetvoření slabých stránek na silné dojde určitě k zefektivnění firemních procesů v rámci společnosti.

### 3.9.4 Hrozby (Threats)

Faktory, které mohou být řešitelné pomocí zefektivnění firemních procesů:

- Tlak ze strany zákazníka – čas, kvalita.
- Odchod některých zaměstnanců.
- Vzniklé potíže během realizace zakázek

Tabulka 11: Největší hrozby na trhu (vlastní úprava, dle 22)

Faktory	Priorita v %
Tlak ze strany zákazníka	16,5
Odchod některých zaměstnanců	67
Vzniklé potíže během realizace zakázek	16,5

Největší hrozba je odchod některých zaměstnanců, tahle hrozba vyšla s největší prioritou, protože v této oblasti podnikání je nesmírně obtížné najít kvalitního zaměstnance se zkušeností v oboru. Této hrozbě se pokusím zamezit využitým silných stránek k udržení kvalitního pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci budou rádi pracovat. Další hrozby plynou z tlaku ze strany zákazníka a případných vzniklých problému či potíží během realizaci zakázek. Těmto ohrožením lze opět velmi dobře vzdorovat efektivním nastavením systému realizace zakázek a zlepšením odbornosti a kvalifikovanosti zaměstnanců. Je důležité čelit těmto hrozbám, protože všechny hrozby by měly neblahý důsledek na chod společnosti, a to buď ztrátou zákazníků, nebo ztrátou lidských zdrojů a tím pádem neschopností efektivně realizovat činnosti společnosti.

### 3.9.5 Shrnutí SWOT analýzy

Z analýzy vyplývají přednosti, ale i velké nedostatky společnosti. Největší slabinou je bezesporu absence vedoucích pracovníků, na to navazuje špatně uspořádaná organizační

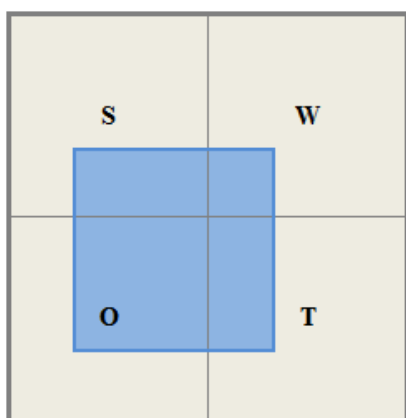
struktura. Se zaměstnanci i strukturou koreluje špatné proškolení některých zaměstnanců v kombinaci špatně organizovaného systému zakázek. Všechny tyto slabiny mají velmi špatný vliv na činnosti společnosti. Tyto faktory způsobují problémy v realizacích zakázek a zhoršování image společnosti. Všechny tyto oblasti budu zefektivňovat a navrhopvat jejich lepší řešení v návrhové části.

Z analýzy dále vyplývá, že společnost má poměrně velké množství příležitostí, jejichž naprostá většina plyne právě ze zdokonalení zmiňovaných slabin. Největší příležitostí je přijmutí nebo povýšení zaměstnanců na vedoucí pozice, tohle je základ, ze kterého se společnost musí odrazit k využití dalších příležitostí jako je zavedení informačního systému, zdokonalení organizační struktury a vylepšení systému organizace realizace zakázek.

Společnost má poměrně hodně silných stránek, ze kterých by měla těžit při tvoření konkurenční výhody proti konkurenci. Nejsilnějším faktorem je určitě poskytovaný servis, který by společnost rozhodně měla dále rozvíjet a zdokonalovat.

Ohrožení neboli hrozby hrozí společností především odchodem stávajících zaměstnanců, či pochybením při realizaci zakázek. Zdokonalením a zefektivněním všech zmiňovaných procesů bude možné velmi dobře čelit tomuto ohrožení, tudíž tuto oblast nepovažuji za příliš nebezpečnou.

#### Grafické vyjádření prvků SWOT analýzy



Obrázek 12: Grafické vyjádření SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Při hodnocení a výčtu všech faktorů u jednotlivých prvků jsem došel k tomu, že největší prvek SWOT analýzy je oblast příležitostí. Nejmenší pak slabé stránky, a to především kvůli tomu, pomocí příležitostí je možné tyto slabé stránky téměř všechny odstranit,

proto je nepovažuji za tak důležitý prvek z hlediska společnosti. Silné stránky a ohrožení mají stejný podíl. Z tohoto grafického vyhodnocení vyplývá, že pomyslný čtverec všech oblastí SWOT analýzy nejvíce spadá do oblasti příležitostí. Na základě toho zpracuji vlastní návrhy.

### **3.10 Zhodnocení analytické části**

Z provedených analýz, které jsem po dlouhém rozhovoru a konzultaci s jednatelem uvážil jako faktory, které je potřeba nejvíce zefektivnit jsou:

- Zdokonalení stávající organizační struktury, určení odpovědnosti
- Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců
- Vytvoření školicího programu pro zaměstnance.
- Zavedení nového systému realizace zakázek
- Zavedení informačního systému

Těmto faktorům se budu podrobně věnovat v návrhové části, kdy navrhnu jejich zefektivnění a následně je zakomponuji do realizace celé projektu.

Z analýzy dále vyplývá, že společnost má již nějaké zkušenosti s projektovým managementem, nicméně nikdy nevedla nějaký projekt podle striktně daných pravidel a plánů, čili případná realizace tohoto projektu bude první v historii společnosti.

Mým úkolem v této práci bude na základě zjištěných údajů vytvořit co nejefektivnější návrh, který by společnost mohla využít ve svůj prospěch a vyřešila tím co nejlépe své nedostatky ve firemních procesech.

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt, který pomůže společnosti zefektivnit firemní procesy. Celkový projekt bude zpracován v návrhové části a bude se týkat firemních procesů, které jsou popsány výše.



## 4 Návrhy řešení

Z provedených dílčích analýz vyplynulo, že společnost VOLET je již poměrně stabilizovaná a momentálně by se měla zaměřit spíše na interní záležitosti, tedy především optimalizaci určitých firemních procesů. Dalším velmi důležitým faktorem je komunikace se zákazníkem, tuto komunikaci neobstarává pouze jednatel, ale i téměř každý zaměstnanec přichází denně do styku se zákazníky, ať už se jedná o realizace, či prodej produktů na kamenné prodejně.

Po konzultaci s jednatelem jsme dospěli k závěru, že právě tyto dvě oblasti by se měli zefektivnit. Z firemních procesů, které by se měli zdokonalit, či nějak optimalizovat se jedná o zdokonalení organizační struktury a jasné určení odpovědnosti a činností u jednotlivých zaměstnanců s tím souvisí přijetí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců. Následně se pokusím vytvořit vhodný školicí program pro zaměstnance, který bude mít za následek především to, že zaměstnanci, již budou vhodně proškoleni a budou schopni odpovídat na veškeré dotazy zákazníků a realizovat zadané zakázky ve vyšší kvalitě. Jako další slabší článek z firemních procesů dle analýzy vyšel slabší systém realizace zakázek, i tato oblast by měla zlepšit celkovou efektivnost firemních procesů, ale také by měla pomoci při efektivnější komunikaci se zákazníkem, a to především z toho důvodu, že zaměstnanec bude lépe informovaný o celkovém průběhu zakázky a bude dobře připraven na případné dotazy ohledně zakázky. Po vytvoření návrhů pro tyto čtyři oblasti vyberu vhodný informační systém, který by měl především zpřesnit veškerou dokumentaci a udělat pořádek v celkovém řízení společnosti.

Po vytvoření návrhu je však nesmírně důležité, aby jej firma využila a realizovala, protože teoretická východiska jsou sice dobrá, ale jestliže nejsou využita v praxi, jsou k ničemu a to bez ohledu na výsledek, ať už bude kladný či záporný. U většiny návrhů není výsledek okamžitou záležitostí a až čas ukáže jak moc je návrh úspěšný. Aby však byl návrh úspěšný, je důležité si zvolit cíle, které chce společnost prostřednictvím zefektivnění svých procesů dosáhnout. Tyto cíle musí být reálné a splnitelné.

### Hlavní cíl společnosti

Tento cíl jsem nemohl určit sám, proto jsem jej konzultoval s jednatelem společnosti. Po společné konzultaci jsme dospěli k názoru, že hlavním cílem společnosti VOLET, s.r.o. je efektivnější řízení procesů a chodu společnosti.

Tento cíl je reálný, ale je potřeba ho definovat detailněji pomocí dílčích cílů společnosti:

1. Zpřesnit interní komunikaci.
2. Bezproblémový chod společnosti bez nutnosti řešení problémových situací (ztráta materiálu, prodloužení termínu realizace, špatná pracovní morálka zaměstnanců)
3. Zrychlení procesu realizace v průměru o 15%
4. Zvýšení odborných znalostí zaměstnanců.
5. Zvýšení celkových tržeb o 25%.
6. Zefektivnění spotřeby materiálu při realizacích. (snížení nákladů)
7. Zlepšení komunikace se zákazníky potažmo zlepšení image společnosti (vyšší úspěšnost při obchodních jednání, rychlejší a efektivnější řešení zákaznickových požadavků, jako návrh realizace, servis, úpravy atd.)

Všechny tyto dílčí cíle korelují s hlavním cílem této práce a to je zefektivnění firemních procesů. Z těchto cílů budu vycházet pro jednotlivé návrhy projektu.

### **Hodnocení cílů dle metody SMART:**

#### Konkrétní

Cílem je navrhnout řešení, které zefektivní firemní procesy. Tato řešení budou realizována jako projekt. Cíle, které by tímto projektem měly být splněny, jsou stejné jako hlavní cíle společnosti, těmi hlavními by měli být zvýšení tržeb společnosti o 25%, zrychlení procesu realizace v průměru o 15% a především bezproblémový chod společnosti.

#### Měřitelný

Cíl bude měřitelný ze dvou pohledů. První bude časový, kdy se projekt bude realizovat čtyři a půl měsíce a následně kontrolovat a analyzovat až do úplného splacení původní investice do projektu, což bude od jeho zahájení trvat přibližně 9 měsíců. Druhý pohled bude zvýšení tržeb a to jak z maloobchodní činnosti, tak z prodeje služeb, tedy realizací a také snížením nákladů na použití materiál při realizacích.

### Akceptovatelný

Všechny navrhované cíle jsou akceptovatelné jak jednatelem, tak všemi zaměstnanci společnosti.

### Reálný

Stanovený cíl vychází z provedených analýz a z konzultací s jednatelem společnosti. Dle mého názoru se jedná o cíl reálný i dosažitelný, stejný názor na věc má i jednatel. Aby však došlo ke zdárnému naplnění cíle, bude potřeba do něj investovat určitý čas i peníze.

### Definovaný v čase

Časový horizont na realizaci celého projektu je stanoven na 120 pracovních dní (pondělí až sobota) což bude představovat přibližně 4,5 kalendářních měsíců. Výsledek projektu však bude sledovaný a kontrolovaný až do splacení původně investované částky, což by podle výpočtů mělo být přibližně 9 měsíců po jeho startu.

## **4.1 Identifikace a výběr konkrétních změn projektu**

V této části se jedná pouze o identifikaci jednotlivých změn, které se budou v rámci celého projektu podílet na splnění firemních cílů. Spojením všech těchto návrhů vznikne projekt. Tento celý projekt bude dále definován v návrhové části.

Při výběru vlastních návrhů jsem vycházel především z analýzy interních procesů, interních faktorů a SWOT analýzy. Návrh jsem vybíral tak, aby dosáhly zvolených cílů a zároveň, aby byly v souladu s metodou měření cílů SMART. Každý dílčí návrh by se měl nějakým způsobem podílet na zefektivnění firemních procesů a zároveň plnit cíle společnosti.

Pro zefektivnění firemních procesů pomocí nástrojů projektového managementu jsem se rozhodl řešit v návrhové části tyto činnosti, procesy a faktory:

- Zdokonalení stávající organizační struktury, určení odpovědnosti.
- Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců.
- Vytvoření školicího programu pro zaměstnance.
- Optimalizace systému realizace zakázek.
- Zavedení informačního systému.

Všechny tyto návrhy budou obsahovat obecný návod k přípravě a podrobný popis a jejich charakteristiku, jakým způsobem budou zpracovány, jejich cíl a přínos pro společnost.

Zpracovány budou v následující formě:

### Návrh

1. Odůvodnění jejich realizace.
2. Forma návrhu – případná ukázka, či grafické zpracování.
3. Obecný postup a popis návrhu.
4. Kritéria a náležitost návrhu.

### Náklady

1. U jednotlivých návrhů budou vyčísleny i případné náklady na jejich provedení či realizaci, pokud to bude možné, budou náklady vyčísleny v Kč.

### Cíl

1. U dílčích návrhů projektu bude stanoven cíl, který bude korelovat s dílčími cíli společnosti.
2. Jednotlivé dílčí návrhy budou spadat do oblasti více cílů
3. Cíle, které budou plnit jednotlivé návrhy, budu označovat v následující tabulce:

**Tabulka 12: Vzor tabulky pro cíle společnosti (vlastní zpracování)**

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Návrh							

Vysvětlivky k tabulce:

- C1) Zpřesnit interní komunikaci.
- C2) Bezproblémový chod společnosti bez nutnosti řešení problémových situací.
- C3) Zrychlení procesu realizace v průměru o 10%.
- C4) Zvýšení odborných znalostí zaměstnanců.
- C5) Zvýšení celkových tržeb o 25%.
- C6) Zefektivnění spotřeby materiálu při realizacích.
- C7) Zlepšení komunikace se zákazníky potažmo zlepšení image společnosti

## Zhodnocení

1. Přínos pro společnost.
2. Popis toho, v jaké problematice by měl firmě návrh pomoci.

### 4.1.1 Zdokonalení stávající organizační struktury určení odpovědnosti

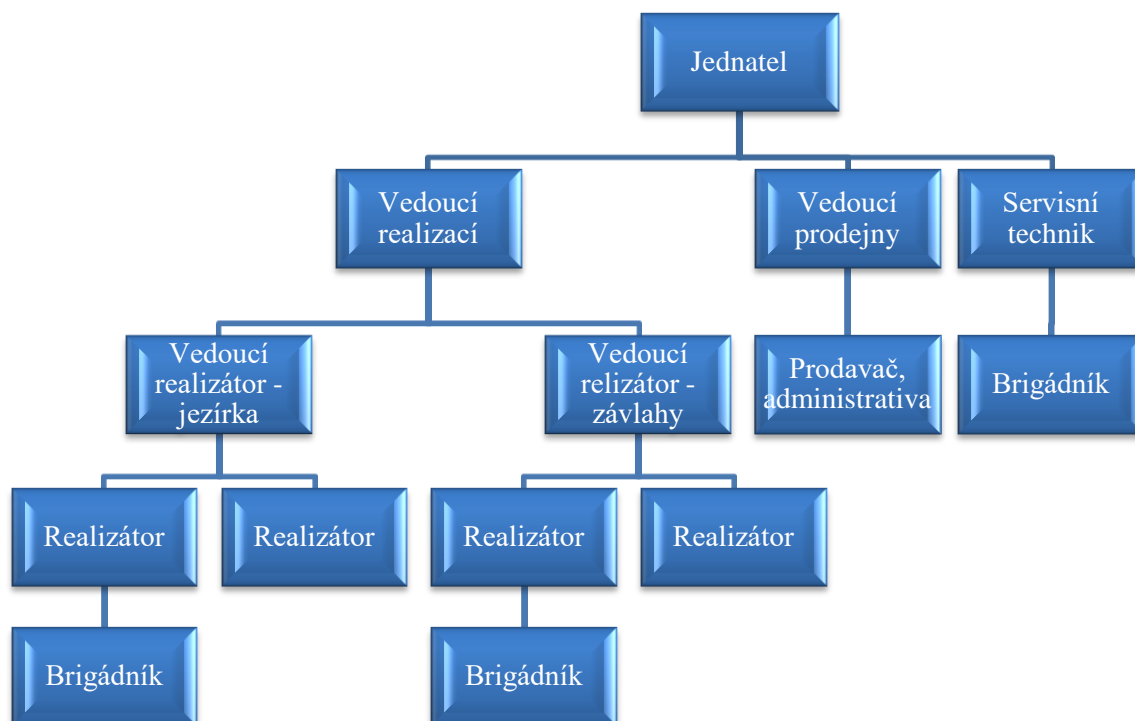
#### Návrh

##### 1) Odůvodnění realizace

Z analýzy současného stavu společnosti vyplynulo, že současná podoba organizační struktury je velmi horizontálně rozložená, tudíž veškerou odpovědnost má pouze jednatel společnosti. Je nezbytné, aby došlo k jejímu zdokonalení a vylepšení dle současných nároků a potřeb společnosti. Je důležité, aby se diverzifikovala odpovědnost jednatele a vedení společnosti vytvořilo úsek zahradní jezírka, zavlažovací systémy. Jednou z dalších nezbytností je zavedení nové vedoucí pozice, která odlehčí jednatele a bude se podílet na řízení společnosti.

##### 2) Forma návrhu

Na základě uvedených informací jsem vytvořil následující organizační strukturu:



Obrázek 13: Nová organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

### 3) Popis

Hlavní změna plyne z vytvoření nových vedoucích pozic, kdy zejména pozice vedoucího zaměstnance je velmi důležitá. Člověk, který bude působit v této pozici, bude mít na starost řízení všech realizačních činností.

### 4) Kritéria a náležitosti

#### Nově vytvořené pozice

- **Vedoucí realizací** – jedná se nejdůležitějšího zaměstnance společnosti, tzv. pravá ruka jednatele, protože bude mít na starost nejziskovější firemní oblast, a to realizace. Bude se podílet na plánování a organizování zakázek, bude také vést obchodní jednání ohledně nových zakázek.
- **Vedoucí prodejny** – druhá tzv. pravá ruka jednatele, bude mít na starost maloobchodní činnosti a to zejména kamennou prodejnu, ale také i internetový obchod. Bude odpovídat za stav zásob na prodejně a administrativní stránku věci. Spolu s tím bude také odpovědný za správný chod a pořádek na kamenné prodejně.
- **Vedoucí realizátor jezírek** – tento zaměstnanec bude nejvíce komunikovat se svým přímým nadřízeným a to vedoucím realizací. Bude od něj dostávat všechny informace ohledně zakázek, jako termín, materiál, samotný design, použité komponenty. Vedoucí realizátor bude odpovídat za správně provedenou realizaci a to po věcné i technické stránky věci. Bude mít pod sebou dva přímé zaměstnance, které si bude koordinovat dle svého uvážení, a budou na celé zakázce vždy spolupracovat společně.
- **Vedoucí realizátor závlah** – tento zaměstnanec bude mít identické povinnosti a odpovědnost jako vedoucí realizátor jezírek, s tím rozdílem, že se bude jednat o oblast závlahových systémů.

## Určení odpovědností a činnosti u jednotlivých pozic ve společnosti

Tabulka 13: Popis činností jednotlivých pozic (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Odpovědnost, činnost
<b>Jednatel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Majitel společnosti.</li><li>• Obchodní jednání se zákazníky.</li><li>• Strategická rozhodnutí společnosti.</li><li>• Řízení a chod celé společnosti.</li><li>• Podílení se na všech činnostech společnosti (realizace, maloobchod, servis)</li></ul>
<b>Vedoucí realizací</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tvorba, návrh a plánování realizací zakázek.</li><li>• Obchodní jednání se zákazníky.</li><li>• Řízení a organizace realizací zakázek.</li><li>• Příprava materiálu na zakázky.</li><li>• Manuální práce na realizaci v případě nutnosti.</li></ul>
<b>Vedoucí maloobchodní činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odpovědnost za stav a řízení zásob.</li><li>• Obchodní jednání se zákazníky.</li><li>• Poradenský a zákaznický servis.</li><li>• Administrativní stránka maloobchodní činnosti.</li><li>• Fakturace.</li><li>• Úzká komunikace s vedoucím realizací a jednatelem.</li><li>• Koordinace materiálu pro zakázku (komunikace s vedoucím realizací).</li></ul>
<b>Vedoucí realizátoři jezírek a závlah</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odpovědnost za správnost realizace (funkčnost, design).</li><li>• Koordinace realizátorů.</li><li>• Komunikace se zákazníkem během realizace.</li><li>• Manuální práce na realizaci.</li></ul>
<b>Realizátoři</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manuální práce na realizaci.</li></ul>
<b>Brigádníci (realizace)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pomoc pouze v případě nouze (dovolená, nemoc).</li><li>• Manuální a pomocné práce na realizaci.</li></ul>
<b>Prodavač</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrativní stránka maloobchodní činnosti.</li><li>• Fakturace</li><li>• Poradenský a zákaznický servis.</li></ul>
<b>Servisní technik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Přímá komunikace s jednatelem (přebírání požadavků na servis).</li><li>• Častá komunikace se zákazníkem.</li><li>• Manuální a servisní práce.</li><li>• Vysoká flexibilita (objíždění i několika míst pro servis denně)</li></ul>
<b>Brigádník (servis)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pomocné a manuální práce při servisních službách.</li></ul>

### Náklady

Počáteční náklady pro tenhle návrh jsou téměř nulové, z hlediska optimalizace organizační struktury a určení odpovědností a činností u zaměstnanců nejsou potřeba

žádné počáteční investice. Finanční náročnost tohoto návrhu se však projeví zvýšením počtu zaměstnanců. Z pohledu tohoto projektu lze brát tento návrh jako beznákladový.

## Cíl

Tabulka 14: Cíle návrhu - organizační struktura (vlastní zpracování)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Organizační struktura							

## Zhodnocení

- Jasně určené činnosti a odpovědnost u zaměstnanců.
- Diverzifikace odpovědnosti jednatele (více času na strategická rozhodnutí).
- Stabilizace počtu zaměstnanců.
- Omezení počtu brigádníků.
- Posílení sociálních vztahů mezi zaměstnanci.

### 4.1.2 Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců

## Návrh

### 1) Odůvodnění realizace

Tato oblast zefektivnění firemních procesů přímo souvisí se změnou v organizační struktuře. Díky nově vytvořeným pozicím, které jsou popsány v předchozí kapitole, nastává možnost pro povýšení stávajících zaměstnanců nebo přijmutí nových zaměstnanců.

### 2) Forma návrhu, kritéria a náležitosti

Všechny nové pozice považuji za vhodné je obsadit již stávajícími zaměstnanci, které mají určité zkušenosti v oboru a dobře znají firemní kulturu. Pro všechny nové pozice existuje vhodný kandidát, který již působí u společnosti.



Tabulka 15: Návrh projektu – nové pracovní pozice (vlastní zpracování)

Pozice	Požadavky	Vhodný kandidát z firmy
<b>Vedoucí realizací</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost oblasti zahradních jezírek i závlahových systémů</li> <li>• Organizační a administrativní schopnosti</li> <li>• Komunikativnost</li> <li>• Absolutní důvěra jednatele</li> </ul>	Dlouholetý zaměstnanec, současně na pozici jezírkový realizátor
<b>Vedoucí maloobchodní činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenost s maloobchodní činností</li> <li>• Organizační a administrativní schopnosti</li> <li>• Komunikativnost</li> <li>• Znalost jezírkových a závlahových produktů</li> </ul>	Zaměstnanec působící v současné době jako prodáváč, má výborné výsledky.
<b>Vedoucí realizátor jezírek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuální zručnost</li> <li>• Znalost oblasti realizací jezírek</li> <li>• Organizační schopnost</li> <li>• Komunikativnost</li> </ul>	Velmi manuálně zručný zaměstnanec, v současné době působí jako realizátor jezírek
<b>Vedoucí realizátor závlah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuální zručnost</li> <li>• Znalost oblasti realizací jezírek</li> <li>• Organizační schopnost</li> <li>• Komunikativnost</li> </ul>	Poměrně nový zaměstnanec, ale velmi učenlivý, v současné době působí jako realizátor závlah

Pro nově vytvořené pozice se tedy pomocí návrhů podařilo najít i vhodné kandidáty pro obsazení těchto pozic. Tímto obsazením se však zase uvolnili další pozice, které již bude potřeba obsadit novými zaměstnanci.

#### Nově uvolněné pozice, které je potřeb obsadit

- 2x realizátor zahradních jezírek.
- Realizátor zavlažovacích systémů.
- Prodavač.

### 3) Popis

V tak specifickém oboru jakým zahradní jezírka a zavlažovací systémy bezesporu jsou, je poměrně obtížné najít nového zaměstnance, který již má zkušenosti s daným oborem. Při hledání nových zaměstnanců bude spíše prioritou, aby daný zaměstnanec disponoval alespoň manuální zručností a měl ochotu učit se novým věcem.

V dnešní době existuje spousta možností jak najít ty správné zaměstnance, hlavní příležitost je především prostřednictvím internetu. Poptávku po zaměstnancích je možné

zveřejnit, buď na sociálních sítích, nebo na různých internetových serverech, které se přímo zabývají nabídkou a poptávkou pracovních příležitostí. Další možností je kontaktovat personální agenturu, ale vzhledem k tomu že společnost poptává pouze 4 zaměstnance a jedná se o jednorázovou poptávku, tak vzhledem k vysokým poplatkům agenturám je tohle poměrně špatná volba. Další možností je oslovení brigádníků, kteří již prošli určitým školením a mají zkušenosti se společností VOLET, zda by neměli zájem o práci na plný úvazek.

Tuto problematiku si v případné realizaci bude muset firma vyřešit sama, v diplomové práci jsem pouze popsal a naznačil určité možnosti, kterým směrem by se mohla ubírat.

### **Náklady**

V tomhle návrhu vzniknou společnosti náklady z důvodu rozšíření personálu a vytvoření nových pracovních pozic. Je logické, že pracovníci na vedoucích pozicích budou lépe finančně ohodnoceni, než řadoví zaměstnanci.

Náklady na nové zaměstnance a nově vytvořené pozice budou vyšší o 85 500,- Kč měsíčně. Tato částka vyšla z porovnání a vyhodnocení mezd mezi současným personálním stavem a nově navrhovaným stavem.

Uvedené náklady v tabulkách představují SHM, tedy kompletní finanční náklady na jednoho zaměstnance z pohledu zaměstnance. U brigádníků se jedná o náklady vycházející z dohod o provedení práce. Zaměstnanci jsou dále nepravidelně ohodnocováni na základě finančních odměn. Tyto odměny nelze uvést jako případné náklady na projekt, protože nemají jasně určený řád a kritéria.

**Tabulka 16: Souhrn vyplácených mezd v současné době (vlastní zpracování)**

<b>Zaměstnanec</b>	<b>Měsíční náklady na zaměstnance v Kč</b>	<b>Poznámka</b>
<b>6x brigádník</b>	60 000,-	Z důvodu nedostatku zaměstnanců jsou hojně využíváni, cca 10 000/brigádník
<b>Prodavač</b>	19 500,-	
<b>4x realizátor</b>	100 800,-	25 200,-/ realizátor
<b>Servisní technik</b>	30 200,-	
<b>Celkem</b>	<b>210 500,-</b>	

**Tabulka 17: Souhrn vyplácených mezd po zavedení projektu (vlastní zpracování)**

Zaměstnanec	Měsíční náklady na zaměstnance v Kč	Poznámka
Prodavač	19 500,-	
3x brigádník	18 000,-	Snížený počet brigádníků i jejich menší využití, průměru bude mzda 6 000/brigádník
Servisní technik	30 200,-	
Vedoucí realizací	35 000,-	Nová pozice, nejlépe finančně ohodnocena
Vedoucí maloobchodu	32 100,-	Nová pozice, taktéž velmi dobře ohodnocena
2x hlavní realizátoři	60 400,-	Nová pozice, lépe ohodnocena než obyčejný realizátor
4x realizátoři	100 800,-	25 200,-/realizátor
<b>Celkem</b>	<b>296 000,-</b>	

Mzdové náklady uvedené v tabulce se budou týkat pouze hlavní sezóny. U dvou přechodných měsíců před a po hlavní sezóně budou mzdové náklady stejné, nebude se však již počítat s brigádníky. Mimo sezónu bude zaměstnancům snížena mzda a v provozu se nebude opět počítat s brigádníky.

**Tabulka 18: Náklady na zaměstnance po zavedení projektu (vlastní zpracování)**

Pracovní období	Měsíční náklad na zaměstnance	Nárůst oproti současnému stavu
Hlavní sezóna (duben – říjen)	296 000	<b>85 500</b>
Přechodné období (listopad, březen)	276 700	<b>66 200</b>
Mimo sezónu (prosinec – únor)	190 800	<b>0</b>

## Cíl

**Tabulka 19: Cíle návrhu – povýšení a přijmutí zaměstnanců (vlastní návrhy)**

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
<b>Povýšení a přijmutí zaměstnanců</b>							

## Zhodnocení

- Vyšší frekvence odvedené práce (realizace, prodej na kamenné prodejně).
- Vyšší příjmy společnosti.
- Zefektivnění všech prováděných činností.
- Efektivnější využití času.
- Zlepšení komunikace se zákazníkem.

### 4.1.3 Vytvoření školicího programu pro zaměstnance

#### Návrh

##### 1) Forma návrhu, kritéria a náležitosti

Tento program se bude využívat především při přijetí nových zaměstnanců nebo ojediněle při osvojování nové pracovní či strojírenské techniky. Tato školení bude mít na starost vedoucí realizací a bude mít dvě části a to teoretickou a praktickou část.

Tabulka 20: Návrh projektu - školicí program pro zaměstnance (vlastní návrh)

	<b>Zahradní jezírka</b>	<b>Zavlažovací systémy</b>
<b>Teoretická část</b>	Stručné seznámení se společností	Stručné seznámení se společností
	Ukázka vybraných realizací	Ukázka vybraných realizací
	Členění jezírek (koupací, okrasné, KOI)	Členění závlah dle velikosti (druh použitého materiálu)
	Postup při výkopových pracích a úprav terénu	Postup při výkopových pracích a úprav terénu
	Druhy izolace a její provedení	Pokládka potrubí, montáž ventilové šachty a ventilů
	Druhy filtrace a možnosti jejího zapojení	Montáž postřikovačů a trysek
	Možnosti osazení břehů	Usazení všech komponentů a jejich zaházení zeminou
	Instruktaž dekoračních prací, stavba kaskády	Seřízení postřikovačů a trysek
	Zazimování, spuštění na jaře	Nastavení na řídicí jednotce
<b>Praktická část</b>	Ukázka manuální práce při terénních úpravách	Zkouška výkopových prací, použití drážkovače
	Ukázka zednických úprav (betonování)	Ukázka pokládky potrubí a jeho spojování
	Zkouška izolace, svažování PVC folie	Zkouška montáže postřikovačů a trysek a jejich seřízení
	Ukázka lepení PVC trubek a napojování KG potrubí	Zkouška hutnění terénu
	Ukázka zapojení a spuštění filtrace	Osvojení funkcí na řídicí jednotce

V tabulce výše je popsán obecný postup při školení nových zaměstnanců. Celé toto školení by mělo zabrat přibližně jedno dopoledne. Zaměstnanci budou vždy rozděleni dle jejich zaměření, projdou si oběma oblastmi, ale vždy se na jednu budou zaměřovat více, podle toho, které oblasti se budou více věnovat ve společnosti. Každý zaměstnanec dostane brožurku, ve které budou popsány a zobrazen nejdůležitější části školení. Ukázky elektronické prezentace a brožurek jsou v přílohách č. 5. a 6.

## 2) Popis

Tímto školením budou procházet všichni potenciální zaměstnanci, i ten který bude pracovat pouze na prodejně. Takový zaměstnanec nebude toho školení však procházet tak důkladně jako budoucí realizátor, je však důležité, aby tyto postupy znal. V oblasti maloobchodu se bude zaučovat během pracovní doby, protože na kamenné prodejně budou vždy přítomni dva zaměstnanci a dopoledne je dost času na různé proškolení, čili považují za zbytečné vytvářet školení navíc i pro tyto zaměstnance.

### Náklady

Jedná se nízkonákladový návrh. Náklady lze dělit ze dvou pohledů, a to, náklady na tisk, kancelářské potřeby a spotřebovanou energii během promítání prezentace, ty vyčísím orientačně na 500,- Kč/školení. Druhý pohled je na spotřebovaný materiál, který se využije k praktickým ukázkám. Tuto položku opět orientačně vyčísím na 3 000,- Kč. Jediná investice do toho projektu je tedy čas, který byl potřeba k vypracování projektu. Předpokládám, že tohle školení bude v rámci projektu realizováno pouze jednou a to, pro čtyři nové zaměstnance, kteří by měli v rámci projektu nastoupit do společnosti. Celkové náklady na tohle školení tedy vyjdou na 3 500,- Kč

### Cíl

Tabulka 21: Cíle návrhu - školící program (vlastní zpracování)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Školící program							

### Přínos

- Lepší odborné znalosti zaměstnanců a to ve všech oblastech firemního podnikání.
- Zlepšení komunikace se zákazníky.
- Efektivněji a lépe odvedená práce.
- Kvalitněji zrealizované zakázky.

#### 4.1.4 Optimalizace systému realizace zakázek a interní komunikace

##### Návrh

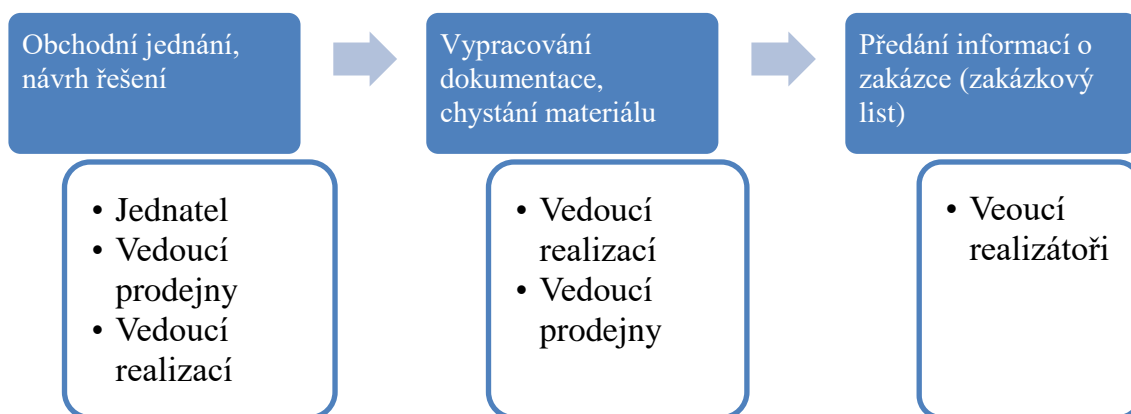
##### 1) Odůvodnění realizace

V analýze tohoto procesu vyplynulo, že tato oblast není nastavená úplně špatně, co se týká celého procesu, hlavní problém nastává v předávání informací od jednatele k realizátorům, to způsobovalo zmatky v samotných realizacích, kvůli kterým docházelo k špatnému zajištění materiálu, realizátoři nebyli schopni komunikovat na maximální úrovni se zákazníky, protože neměli dostatek informací.

##### 2) Popis

Tato se díky mému návrhu změní především v podstatě předávání informací, kdy samotné zakázky budou moci domlouvat hned tři lidé, ti však budou muset mezi sebou důkladně komunikovat a případné informace o domluvené zakázce předávat skrze vedoucího realizací k hlavnímu realizátoru, který už se podle toho zařídí na základě obdržených dokumentů.

##### 3) Forma



Obrázek 14: Navrhované řešení v systému realizace zakázek (vlastní zpracování)

Na obrázku, lze vidět, kdo bude odpovědný za dané činnosti během realizace.

##### 4) Kritéria a náležitosti

##### Obchodní jednání, návrh řešení

Nově by se touto problematikou měli zabývat až tři lidé a to kromě jednatele, navíc i vedoucí prodejny a vedoucí realizací. Jde o to, že jednatel není vždy fyzicky přítomen

na prodejně, proto je tedy vhodné tento proces rozdělit mezi více zaměstnanců. Samozřejmostí je kalendář, kde již budou zaznamenány domluvené termíny, aby nedocházelo ke křížení a mystifikaci.

Všechny schůzky, které proběhnou bez jednatele je nutné bez prodlení oznámit jednateři a domluvit se na jejich potvrzení, aby se celý proces mohl posunout dále.

#### Vypracování dokumentace, chystání materiálu

Novinkou bude také dokumentace týkající se zakázky, tento dokument se bude nazývat zakázkový list a bude obsahovat všechny důležité náležitosti a informace o zakázce. Tuto dokumentaci bude vytvářet vedoucí realizací, buď dle svého uvážení, nebo po konzultaci s jednatelem. Ukázka zakázkového listu je v příloze č. 8.

Chystání materiálu bude v režii vedoucího prodejny a to především z toho důvodu, že je důležité, aby existoval nějaký přesný přehled o tom, co si realizátoři vzali, či nevzali na zakázku. Předem plánovaný materiál na zakázku bude zmíněn v zakázkovém listu, tento materiál taky bude nachystán vždy v den odjezdu. Vedoucí realizátor si to pouze zkontroluje, jestli všechno sedí, sbalí si všechny materiál a odjede na zakázku.

#### **Náklady**

Tento návrh nebude příliš finančně náročný, dalo by se ho označit za téměř beznákladový. Zaměstnanci, kteří se budou nějak podílet na jeho tvorbě, za něj budou dostávat normální mzdu, poněvadž to bude součást jejich práce. Všechny náklady spojené s tímto návrhem, jako tisk, spotřeba energie, kancelářské potřeby vyčísím orientačně na hodnotu 500,- Kč/měsíc.

#### Cíl

Tabulka 22: Cíle návrhu – optimalizované systému realizací (vlastní zpracování)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Zakázkový list							

#### Zhodnocení

- Efektivnější využití času při realizaci zakázek.
- Jasně definované činnosti během zakázky.
- Lepší komunikace se zákazníkem.

- Efektivnější spotřeba materiálu.
- Zlepšení kvality realizací.

#### **4.1.5 Zavedení informačního systému**

##### **Návrh**

##### **1) Odůvodnění realizace**

Ve společnosti se momentálně nevyužívá žádný IS, což je v dnešní době rarita. Vhodně zvolený IS může firmě značně pomoci téměř ve všech oblasti podnikání. Jedním z hlavních důvodů zavedení IS do společnosti bývá optimalizace firemních procesů, což i hlavní oblast, kterou se zabývá tato práce, respektive navrhovaný projekt.

##### **2) Kritéria a náležitosti**

Výběr vhodného informačního systému není jednoduchá záležitost, společnost by měla důkladně analyzovat všechny náležitosti, které od systému očekává a na základě těchto náležitostí vybrat tu nejlepší možnost.

##### **Společnost má tyto požadavky na IS**

- Fakturace – seznam faktur vydaných a přijatých.
- Evidence skladových zásob – manka, přebytky, výdej a příjem ze skladu.
- Účetnictví – náklady, výnosy, pořízení, odpisy a vyřazení majetku, nákup a prodej zboží.
- Bankovní operace.
- Seznam dodavatelů.
- Seznam objednávek.
- Seznam zakázek – všechny potřebné údaje k zakázkám (seznam materiálu, odpracovaných hodin, termín dokončení).
- Kniha jízd – počet ujetých km, cílové destinace, jméno řidiče.

Informační systém by měl být pro firmu přehledný, uživatelsky nenáročný a spolehlivý. Pro firmu bude ideální systém, který bude splňovat základní požadavky, kterými jsou především vedení skladové evidence, seznam databázi dodavatelů, modul pro vedení účetnictví a elektronickou knihu jízd, seznam prováděných zakázek a objednávek.



### 3) Forma a návrh

Jako nejvhodnější systém jsem po průzkumu několika možností a následnou konzultací s jednatelem vybral Helios Red komplet. Tento IS je vhodný pro menší až střední firmy. Přestože je poměrně drahý jsem vybral právě tento IS a hlavně kvůli jeho uživatelské nenáročnosti a snadnému ovládání. Hlavní kritérium při volbě IS bylo to, aby IS obsahoval moduly, které se budou řešit všechny požadované kritéria společnosti, což tento produkt od společnosti Helios plní. Ukázka IS je v příloze č. 7.

#### Náklady

Společnost již vlastní kompletní počítačovou sestavu i se všemi potřebnými programy a softwary, jako jsou windows, antivir, office atd. Díky tomu firma u zavedení systému ušetří až 35 000,- Kč.

Celková kalkulace zavedení a instalace informačního systému do společnosti vyjde na 58 300,- Kč. Dodavatel při dodání tohoto produktu nabízí úvodní školení zdarma. Tento modul má více variant, pro společnost VOLET je nejvhodnější ta nejdražší, jelikož výběr se orientuje dle ročního obrátu. (23)

K tomuto nabízenému balíčku doporučuji přikoupit ještě jednotlivá školení, která se vždy zabývají konkrétní problematikou v IS.

Tabulka 23: Souhrn nákladů za školení IS (vlastní zpracování)

Druh školení	Cena v Kč
Majetek	2 100,-
Nákup a prodej, skladová evidence	2 100,-
Personalistka a mzdová evidence	2 100,-
Sklady a fakturace	2 100,-
<b>Celkem v Kč</b>	<b>8 400,-</b>

Dané školení je vždy pouze pro jednu osobu, tou osobou bude tedy jednatel společnosti, který získané vědomosti bude předávat dál zaměstnancům, kteří budou pracovat s IS.

V konečné částce vystupuje samotný informační systém za 58 900,- Kč a náklady spojené se školením v hodnotě 8 400,- Kč. Celkové náklady tedy činí necelých 66 700,- Kč.

## Cíl

Tabulka 24: Cíle návrhu - zavedení IS (vlastní zpracování)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
IS							

## Zhodnocení

- Zavedení systému do celého chodu společnosti.
- Administrativní pořádek ve všech dokumentech společnosti.
- Zefektivnění firemních procesů (časové i věcné hledisko).
- Ušetření nákladů z mank na materiálech (po zavedení IS, by mělo být výrazně nižší)
- Efektivnější využití času při řízení zásob.
- Kontrola všech firemních procesů pro vedení společnosti.
- Lepší organizaci realizovaných zakázek.
- Lepší organizaci ve skladě zásob a na prodejně.

### 4.1.6 Shrnutí navrhovaných změn v rámci projektu

Všechny popsané návrhy pro, které se budou realizovat v projektu, jsem vytvořil a definoval tak, aby byly co nejvíce efektivní pro společnost VOLET. Zároveň jsem se snažil vybírat taková řešení, aby pro firmu vycházela co nejlépe v poměru cena a výkon. Některé návrhy budou více efektivní a některé méně, všechny by však měli mít za důsledek naplnění hlavní cíle projektu. Všechny projekty vychází z provedených analýz současného stavu společnosti, zaměřil jsem se na ta nejslabší místa v celkovém procesu společnosti. Vytvořené návrhy by měli společnost posunout zase o kus dále a především by měli mít za následek bezproblémový chod celé společnosti a mnohem efektivnější řízení procesů.

Efektivnost jednotlivých návrhů v projektu a stupnice dosažitelnosti zvolených cílů jsou znázorněny v následující tabulce:

**Tabulka 25: Zhodnocení návrhů (vlastní zpracování)**

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	<b>Efektivita návrhů</b>
<b>Organizační struktura</b>								<b>4</b>
<b>Povýšení a přijmutí zaměstnanců</b>								<b>6</b>
<b>Školící program</b>								<b>4</b>
<b>Zakázkový list</b>								<b>5</b>
<b>IS</b>								<b>4</b>
<b>Dosažitelnost cílů</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

Vysvětlivky k tabulce:

C1) Zpřesnit interní komunikaci.

C2) Bezproblémový chod společnosti bez nutnosti řešení problémových situací.

C3) Zrychlení procesu realizace v průměru o 15%.

C4) Zvýšení odborných znalostí zaměstnanců.

C5) Zvýšení celkových tržeb o 25%.

C6) Zefektivnění spotřeby materiálu při realizacích.

C7) Zlepšení komunikace se zákazníky potažmo zlepšení image společnosti

Všechny vytvořené návrhy jsou poměrně hodně efektivní v dosahování jednotlivých cílů. Jako nejefektivnější návrh vychází povýšení a přijmutí nových zaměstnanců, který by měl plnit hned 6 ze 7 požadovaných dílčích cílů společnosti. Cílová oblast, která by se měla pomocí návrhů nejlépe zlepšit je zrychlení procesů realizace.

**Tabulka 26: Shrnutí nákladů za celý projekt (vlastní zpracování)**

<b>Návrh</b>	<b>Náklady v Kč</b>
<b>Organizační struktura</b>	-
<b>Povýšení a přijmutí zaměstnanců</b>	85 500,-/měsíc
<b>Školící program</b>	3 500,-/jednorázově
<b>Zakázkový list</b>	500,-/měsíc
<b>IS</b>	66 700,-/jednorázově

## 4.2 Projektový tým a řízení projektu

### Projektový tým

- Manažer projektu – Martin Guštařík.
- Jednatel společnosti – Ing. Daniel Mitiska.

Projektový tým bude složený ze dvou osob a to manažerem projektu, tedy mnou, jakožto autorem této práce a jednatelem společnosti Danielem Mitiskou. Projektový tým se se podílel na celkovém návrhu projektu od jednotlivých analýz až po navržení optimálních procesů pro zadaný projekt.

### Řízení projektu

- Jednatel společnosti.
- Vedoucí realizací.
- Vedoucí maloobchodní činnosti.

U řízení projektu již nebude přítomen jeho manažer, projekt si bude zadavatel, tedy společnost VOLET, s.r.o. řídit sama. Součástí týmu pro řízení projektu budou i dva noví zaměstnanci, což je také jeden z optimalizovaných procesů v rámci daného projektu.

### 4.3 Základní listina projektu

Tabulka 27: Identifikační listina projektu pro společnost (vlastní zpracování)

Základní listina projektu	
Název projektu:	Zefektivnění firemních procesů
Zadavatel (vlastník) projektu:	VOLET, s.r.o.
Záměr:	Optimalizace vybraných firemních procesů a zadání nového IS
Cíl:	Návrh optimalizace firemních procesů s cílem jejich zefektivnění a implementace IS
Výstupy projektu:	Nová organizační struktura – vytvoření nových vedoucích pozic Přijetí nových zaměstnanců Nový školicí systém pro zaměstnance Nový informační systém
Plánovaný termín zahájení:	13. červen 2016
Plánovaný termín dokončení:	29. říjen 2016
Plánované celkové náklady:	517 700,- Kč
Zodpovědná osoba (manažer projektu):	Martin Guštařík
Projektový tým:	Martin Guštařík Ing. Daniel Mitiska
Garant projektu:	VOLET, s.r.o.
Schválení projektu	
Schváleno dne:	10. červen 2016
Schvalovatel:	Podpis:
Jednatel společnosti Ing. Daniel Mitiska	

## 4.4 Logický rámec

Tabulka 28: Logický rámec projektu pro společnost (vlastní zpracování)

	Strom cílů SMART	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zefektivnění firemních procesů</li> <li>2. Zvýšení tržeb</li> <li>3. Efektivnější využití času při realizacích</li> <li>4. Zlepšení komunikace se zákazníky</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bezproblémový chod společnosti</li> <li>2. Zvýšení celkových tržeb o 30%.</li> <li>3. Snížení času realizací o 20%.</li> <li>4. Zpětná vazba od zákazníků, zvýšení jejich počtu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Provoz bez nutnosti řešení nestandardních situací.</li> <li>2. Analýza tržeb.</li> <li>3. Analýza realizací.</li> <li>4. Počet nových zákazníků na základě doporučení.</li> </ol>	
Projektový cíl	Navržení a zavedení vybraných procesů a faktorů ve společnosti VOLET, s.r.o.	Efektivnější přístup k vybraným procesům a faktorům a jejich plnění. Funkční IS.	Testování efektivnosti optimalizovaných procesů a faktorů. Testování provozu a funkčnost IS.	Všichni zaměstnanci budou obeznámeni se všemi změnami a budou k jejich realizování řádně proškoleni a obeznámeni.
Výstupy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vytvoření nové organizační struktury</li> <li>2. Vytvoření nových vedoucích pozic</li> <li>3. Přijmutí nových zaměstnanců</li> <li>4. Vytvoření školicího programu pro zaměstnance</li> <li>5. Optimalizace systému realizací</li> <li>6. Navržení a zavedení IS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fungující organizační struktura</li> <li>2. Vedoucí zaměstnanci</li> <li>3. Noví zaměstnanci</li> <li>4. Fungující školicí program</li> <li>5. Zakázkový list (dokumentace a komunikace)</li> <li>6. Funkční IS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kontrola návrhu.</li> <li>2. Důsledné ověření požadovaných schopností u kandidátů</li> <li>3. Vhodně nastavené požadavky na zaměstnance, důkladné výběrové řízení.</li> <li>4. Kontrola návrhu.</li> <li>5. Kontrola návrhu.</li> <li>5. Testování funkčnosti IS.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nalezení vhodného řešení na základě analýzy současného stavu.</li> <li>2. Zakomponování všech kritérií při hledání kandidátů.</li> <li>3. Hledání, dle požadovaných všech důležitých kritérií.</li> <li>4. Nalezení vhodného řešení dle požadavků společnosti na zaměstnance.</li> <li>5. Nalezení vhodného řešení na základě analýzy procesu.</li> <li>6. Zavedení vhodného IS dle požadavků společnosti.</li> </ol>
	Popis	Zdroje	Časový rámec aktivit	
Aktivita	Všechny aktivity jsou v kapitole 3.5.2	Zdroje jsou vykalkulovány jako náklady na projekt, viz kapitola 3.7.1	Celkový časový proces je podrobně zobrazen v tabulce č. 29.	Všechna rizika a předpoklady k jejich zamezení jsou popsána v kapitole 3.6
				<b>Předběžné podmínky</b> Projekt bude schválen majitelem společnosti. Společnost bude i nadále pokračovat ve své činnosti.

## 4.5 Časový plán

### 4.5.1 Metoda CPM

Pro vypracování časového plánu je použita upravená metoda CPM, ve které je počítáno se třemi časovými odhady pro přesnější určení doby trvání.

Tabulka 29: Časová analýza síťového grafu podle metody CPM (vlastní zpracování)

ID	Činnost	Odhady			Doba trvání	Charakteristiky				
		a	m	b		ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Začátek projektu					0	0	0	0	0
B	Schválení a odsouhlasení změn v rámci projektu	1	2	3	5	0	5	0	5	0
C	Optimalizace organizační struktury	1	2	3	2	5	7	7	9	2
D	Povýšení stávajících zaměstnanců na vedoucí	1	2	3	2	7	9	20	22	13
E	Zvolení projektového týmu	1	2	3	2	9	11	22	24	13
F	Zefektivnění systému procesu realizace	1	2	3	2	5	7	5	7	0
G	Vytvoření školicího programu	1	2	3	2	7	9	7	9	0
H	Přijmutí nových zaměstnanců	7	14	21	14	9	23	9	23	0
I	Proškolení nových zaměstnanců	0	1	2	1	23	24	23	24	0
J	Výběr a zavedení informačního systému	3	5	7	5	5	10	16	21	11
K	Zaplacení IS	1	2	3	1	10	11	21	22	11
L	Instalace systému	1	2	3	2	11	23	22	24	11
M	Školení systému	3	5	7	5	24	29	24	29	0
N	Zapsání dat do systému	3	6	9	6	29	35	29	35	0
O	Zahájení provozu IS	0	1	2	1	35	37	35	37	0

P	Zkušební provoz projektu	50	75	100	75	37	112	37	112	0
Q	Vyhodnocení provozu	3	5	7	5	112	116	112	116	0
R	Nápravná opatření	2	4	6	4	116	120	116	120	0
S	Konec projektu					120	120	120	120	0

#### Legenda:

- **Dt** - Doba trvání, očekávané trvání činnosti
- **ZM** - Nejdříve možný začátek
- **ZP** - Nejpozději přípustný začátek
- **KM** - Nejdříve možný konec
- **KP** - Nejpozději přípustný konec
- **RC** - Rezerva celková

#### 4.5.2 Identifikace činností

Následující tabulka zpřehledňuje a popisuje všechny činnosti, které budou součástí realizace projektu a jejich dobu trvání, která je uvedena ve dnech.

Tabulka 30: Popis činností (vlastní zpracování)

ID	Název činnosti	Popis činnosti
A	Začátek projektu	Formální zahájení projektu.
B	Schválení a odsouhlasení změn v rámci projektu	Velice důležitá činnosti, podle které se bude odvíjet celý projekt. Bude se jednat o poradu společnosti s manažerem celého projektu, kde budou objasněny všechny náležitosti projektu.
C	Optimalizace organizační struktury	První z činností, která je součástí chystaných změn v rámci firemních procesů. Seznámení zaměstnanců se změnou. Tvorba organizační struktury.
D	Povýšení stávajících zaměstnanců na vedoucí	Druhá z činností, která je součástí chystaných změn v rámci projektu. Jedná se o velmi důležitou činnosti, jelikož z povýšených zaměstnanců se stanou členové, kteří se budou podílet na řízení projektu.
E	Zvolení projektového týmu	Projektový tým tvořen manažerem projektu a jednatelem společnosti. V rámci projektového týmu vznikne i řídicí tým, který bude složen z jednatele, vedoucího realizací a vedoucího maloobchodu.
F	Zefektivnění systému procesu	Jedná z navrhovaných změn v rámci projektu. Jedná se v podstatě pouze o zavedení vytvořeného návrhu (dokumentace) do procesu.



	realizace	
G	Vytvoření školicího programu	Navrhovaná změna v rámci projektu, díky níž získají noví zaměstnanci potřebné vědomosti. Vytvořena forma a určení kdo bude školení vést.
H	Přijmutí nových zaměstnanců	Přijmutí nových zaměstnanců bude nezbytné, kvůli udržení stability organizační struktury. Jedná se o jednu z nejdelších činností, jelikož je nutné vypsát volná pracovní místa a následně vést výběrová řízení. Po určení vhodných kandidátů je nutné je seznámit firemní kulturou a s dalšími zaměstnanci.
I	Proškolení nových zaměstnanců	Jedná z činností, na které se již bude podílet nově zvolený řídicí tým projektu. V praxi se bude jednat o použití školicího programu, který byl vytvořen v předchozí činnosti.
J	Výběr a zavedení informačního systému	Poslední z navrhovaných změn. Jedná se o jednu z nejobtížnějších činností, je nezbytné ji věnovat dostatek času. Důležitá bude především analýza kritérií, které preferuje společnost, dále výběr vhodného dodavatele a samotná obchodní jednání o podmínkách realizace.
K	Zaplacení IS	Proces, kdy firma zaplatí dodavateli za navrhnutý a dodaný IS. Pravděpodobně se bude jednat o bezhotovostní platbu. Bude provedena ve dvou fázích, záloze a konečné platbě, čili doplatku.
L	Instalace systému	Instalace systému bude probíhat zaměstnanci dodavatele.
M	Školení systému	V rámci poslední navrhované změny a to zavedení IS je nezbytné taky zaškolit zaměstnance, kteří ho budou obsluhovat. Školení bude probíhat v režii dodavatele IS a bude probíhat pouze pro jednu osobu, je tedy nezbytné, aby získané informace byly dále předány.
N	Zapsání dat do systému	Jedna z nejpracnějších a nejnáročnějších činností, bude se na něm celý řídicí tým. Budou se muset zjistit současná data o materiálu a zboží, ale i o zakázkách, dodavatelích atd.
O	Zahájení provozu IS	Po všech předchozích činnostech, které musejí být provedeny v daném řádu, bude moci společnost konečně zahájit provoz IS.
P	Zkušební provoz projektu	Nyní jsou ukončeny všechny předchozí činnosti a celý projekt bude prováděn a kontrolován ve zvoleném časovém období. Velmi důležitá činnost, která ověří skutečnost, zdali je projekt připraven správně.
Q	Vyhodnocení provozu	Po ukončení zkušební provozu přejde společnost, ke zjišťování odchylek od skutečnosti, k tomuto bude sloužit ekonomická analýza celého projektu. Bude porovnáván plán se skutečným stavem.
R	Nápravná opatření	V případě zjištěných odchylek by se celý projektový tým měl zamyslet na jejich odstranění formou nápravných opatření. Jedná se o nezbytnou činnost, pokud společnost chce, aby vytvořený projekt fungoval dlouhodobě.
S	Konec projektu	Jedná se o symbolickou činnost v rámci ukončení všech navrhovaných změn a činností, které se týkají projektu.

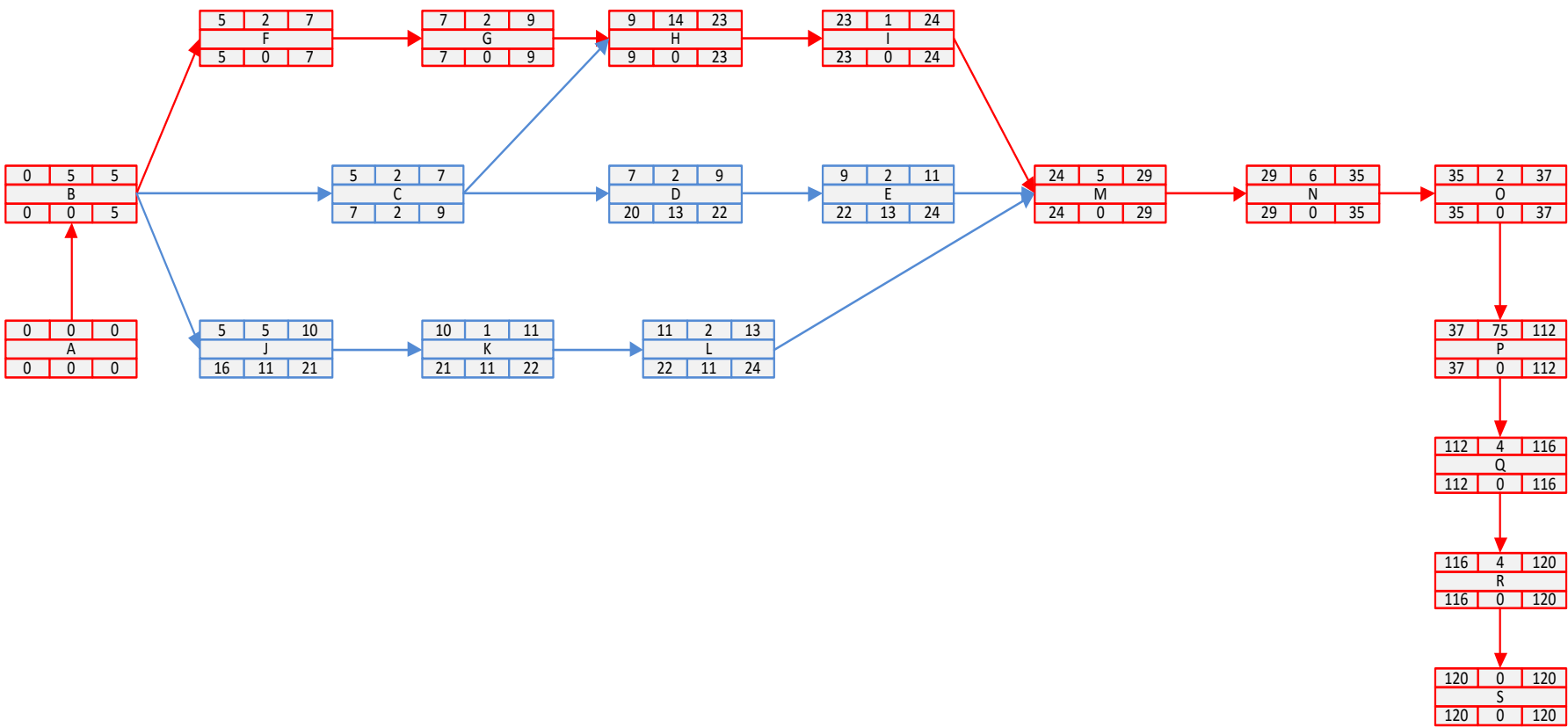
Tabulka 31: Seznam činností zpracovaných v MS Project (vlastní zpracování)

	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	<b>Projekt společnosti VOLET, s.r.o.</b>	<b>120 dny</b>	<b>13. 6. 16</b>	<b>29. 10. 16</b>	
2	A) Začátek projektu	0 dny	13. 6. 16	13. 6. 16	
3	<b>B) Schválení projektu</b>	<b>5 dny</b>	<b>13. 6. 16</b>	<b>17. 6. 16</b>	<b>2</b>
4	Porada společnosti	1 den	13. 6. 16	13. 6. 16	2
5	Analýza stavu společnosti	3 dny	14. 6. 16	16. 6. 16	4
6	Předložení návrhů změn	1 den	17. 6. 16	17. 6. 16	5
7	Odsouhlasení projektu	1 den	17. 6. 16	17. 6. 16	5
8	<b>C) Optimalizace organizační struktury</b>	<b>2 dny</b>	<b>18. 6. 16</b>	<b>20. 6. 16</b>	<b>3</b>
9	Vytvoření formy a struktury	1 den	18. 6. 16	18. 6. 16	3
10	Oznámení změny zaměstnancům	1 den	20. 6. 16	20. 6. 16	9
11	<b>D) Povýšení stávajících zaměstnanců na vedoucí</b>	<b>2 dny</b>	<b>21. 6. 16</b>	<b>22. 6. 16</b>	<b>8</b>
12	Motivační pohovory	1 den	21. 6. 16	21. 6. 16	8
13	Oznámení změny zaměstnancům	1 den	22. 6. 16	22. 6. 16	12
14	<b>E) Zvolení projektového týmu</b>	<b>2 dny</b>	<b>23. 6. 16</b>	<b>24. 6. 16</b>	<b>11</b>
15	Vytvoření formy a struktury	1 den	23. 6. 16	23. 6. 16	11
16	Formální oznámení zaměstnancům o složení projektového týmu	1 den	24. 6. 16	24. 6. 16	15
17	<b>F) Zefektivnění systému procesu realizace</b>	<b>2 dny</b>	<b>18. 6. 16</b>	<b>20. 6. 16</b>	<b>3</b>
18	Vytvoření formy a struktury	1 den	18. 6. 16	18. 6. 16	3
19	Příprava dokumentace	1 den	20. 6. 16	20. 6. 16	18
20	<b>G) Vytvoření školícího programu</b>	<b>2 dny</b>	<b>21. 6. 16</b>	<b>22. 6. 16</b>	<b>17</b>
21	Vytvoření formy a struktury	1 den	21. 6. 16	21. 6. 16	17
22	Určení odpovědnosti a činností členů v týmu	1 den	22. 6. 16	22. 6. 16	21
23	<b>H) Přijmutí nových zaměstnanců</b>	<b>14 dny</b>	<b>23. 6. 16</b>	<b>8. 7. 16</b>	<b>8;20</b>
24	Vypsání volných pracovních míst	11 dny	23. 6. 16	5. 7. 16	8;20
25	Přijímací pohovory	2 dny	6. 7. 16	7. 7. 16	24
26	Vybrané zaměstnance seznámit s firemní kulturou	1 den	8. 7. 16	8. 7. 16	25
27	Představení nových zaměstnanců ostatním členům firmy	1 den	8. 7. 16	8. 7. 16	25
28	<b>I) Proškolení nových zaměstnanců</b>	<b>1 den</b>	<b>9. 7. 16</b>	<b>9. 7. 16</b>	<b>23</b>
29	Realizace samotného procesu	1 den	9. 7. 16	9. 7. 16	23
30	<b>J) Výběr a zavedení informačního systému</b>	<b>5 dny</b>	<b>18. 6. 16</b>	<b>23. 6. 16</b>	<b>3</b>

31	Analýza kritérií pro informační systém	2 dny	18. 6. 16	20. 6. 16	3
32	Výběr dodavatele	2 dny	21. 6. 16	22. 6. 16	31
33	Jednání o obchodních podmínkách	1 den	23. 6. 16	23. 6. 16	32
34	<b>K) Zaplacení zálohy na IS</b>	<b>1 den</b>	<b>24. 6. 16</b>	<b>24. 6. 16</b>	<b>30</b>
35	Záloha	1 den	24. 6. 16	24. 6. 16	30
36	<b>L) Instalace systému a doplatek za IS</b>	<b>2 dny</b>	<b>25. 6. 16</b>	<b>27. 6. 16</b>	<b>34</b>
37	Samotná instalace systému dodavatelem	1 den	25. 6. 16	25. 6. 16	34
38	Doplacení celé částky	1 den	27. 6. 16	27. 6. 16	37
39	<b>M) Školení systému</b>	<b>5 dny</b>	<b>11. 7. 16</b>	<b>15. 7. 16</b>	<b>14;28;36</b>
40	Úvodní školení zdarma	1 den	11. 7. 16	11. 7. 16	14;28;36
41	<b>Školení vybraných modulů v systému</b>	<b>2 dny</b>	<b>12. 7. 16</b>	<b>13. 7. 16</b>	<b>40</b>
42	Majetek	1 den	12. 7. 16	12. 7. 16	40
43	Nákup a prodej, skladová evidence	1 den	12. 7. 16	12. 7. 16	40
44	Personalistka a mzdová evidence	1 den	13. 7. 16	13. 7. 16	42;43
45	Sklady a fakturace	1 den	13. 7. 16	13. 7. 16	42;43
46	Předání získaných informací ze školení ostatním zaměstnancům	2 dny	14. 7. 16	15. 7. 16	41
47	<b>N) Zapsání dat do systému</b>	<b>6 dny</b>	<b>16. 7. 16</b>	<b>22. 7. 16</b>	<b>39</b>
48	Fyzické zjištění všech potřebných dat o materiálu, dodavatelích, zakázkách atd.	3 dny	16. 7. 16	19. 7. 16	39
49	Zapsání do systému	3 dny	20. 7. 16	22. 7. 16	48
50	<b>O) Zahájení provozu IS</b>	<b>1 den</b>	<b>23. 7. 16</b>	<b>23. 7. 16</b>	<b>47</b>
51	Plnohodnotné špuštění IS	1 den	23. 7. 16	23. 7. 16	47
52	<b>P) Zkušební provoz projektu</b>	<b>75 dny</b>	<b>25. 7. 16</b>	<b>19. 10. 16</b>	<b>50</b>
53	Časové období, pro analýza realizovaného projektu	75 dny	25. 7. 16	19. 10. 16	50
54	<b>Q) Vyhodnocení provozu</b>	<b>5 dny</b>	<b>20. 10. 16</b>	<b>25. 10. 16</b>	<b>52</b>
55	Analýza tržeb a realizací	1 den	20. 10. 16	20. 10. 16	52
56	Slovní hodnocení úspěšnosti projektu	1 den	20. 10. 16	20. 10. 16	52
57	Porovnání plánu se skutečným stavem	2 dny	21. 10. 16	22. 10. 16	55;56
58	Zjištění odchylek	2 dny	24. 10. 16	25. 10. 16	57
59	<b>R) Nápravná opatření</b>	<b>4 dny</b>	<b>26. 10. 16</b>	<b>29. 10. 16</b>	<b>54</b>
60	Porada společnosti, vyhodnocení projektu	2 dny	26. 10. 16	27. 10. 16	54
61	Připravit a zavést případná opatření	2 dny	28. 10. 16	29. 10. 16	60
62	<b>S) Konec projektu</b>	<b>0 dny</b>	<b>29. 10. 16</b>	<b>29. 10. 16</b>	<b>59</b>

Pracovní týden byl stanoven na 6 dní, od pondělí do soboty. Celý projekt tedy bude trvat 120 pracovních dní, tedy přibližně 4,5 měsíce. Výsledný termín v měsících jsem zaokrouhlil, aby se s ním lépe počítalo při stanovení nákladů.

4.5.3 Síťový graf



Graf 2: Síťový graf projektu dle MS Visio (vlastní zpracování)

Doba jednotlivých činností se pohybuje v rozmezí od 1 do 14 dnů. Přičemž nejčastěji se objevuje doba trvání pouhé dva dny. Z toho vyplývá, že většina činností je poměrně málo náročných na čas, delší dobu zabere pouze schválení a odsouhlasení změn, přijímání nových zaměstnanců a výběr a zavedení IS. Nejdelší doba je věnována zkušebnímu provozu celého projektu, kdy se počítá se 75 dny. Z grafu vyplývá, že síťový graf má kritickou cestu, která prochází těmito body A – B – F – G – H – I – M – N – O – P – Q – R – S. Tato kritická cesta trvá 120 dní, což je zároveň celkový čas pro zhotovení celého projektu. Toto časové řešení má i jistou časovou rezervu, protože se počítalo s různými druhy časových odhadů.

- 120 pracovních dní (pondělí – sobota) = 4, 5 kalendářního měsíce

## **4.6 Analýza rizik**

Než společnost započne realizovat celý projekt, je důležité nejprve zpracovat analýzu rizik a určit tím možná rizika, která by mohla mít vliv na výsledek projektu. V následující kapitole bude provedena identifikace a vyčíslení rizik, kdy bude stanovena jejich velikost dopadu a pravděpodobnost výskytu, propočtem těchto dvou veličin bude určena významnost daného rizika. Jestliže jsou identifikována rizika, musí se stanovit i opatření, která by těmto rizikům měla zabránit nebo je alespoň eliminovat.

### **Identifikace hrozeb**

- Zvýšení celkových nákladů na realizaci.
- Nevhodně optimalizovaná organizační struktura.
- Povýšení špatných zaměstnanců na vedoucí pozice.
- Špatně nebo nedostatečně provedená analýza celého projektu.
- Neschopnost sehnat nové vhodné zaměstnance do společnosti.
- Špatně vytvořený školicí program pro zaměstnance.
- Nevhodně optimalizovaný systém realizace zakázek.
- Špatně zvolený IS.
- Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele IS.
- Špatné ovládání systému.
- Nefunkčnost IS.
- Neúplné přijetí projektu ze stran všech zaměstnanců.

#### 4.6.1 Analýza hrozeb a zranitelnosti

Nyní budou identifikována jednotlivá rizika, která by mohla nastat při realizaci projektu. Ve sloupci označeném P bude hodnota, která bude vyjadřovat pravděpodobnost rizika, ve sloupci D bude hodnota, která bude vyčíslovat dopad daného rizika a poslední sloupec V označuje výslednou hodnotu rizika.

Tabulka 32: Analýza hrozeb (vlastní zpracování)

ID	Riziko	P	D	V
1	Zvýšení celkových nákladů na realizaci.	2	3	6
2	Nevhodně optimalizovaná organizační struktura.	1	6	6
3	Povýšení špatných zaměstnanců na vedoucí pozice.	2	5	10
4	Neschopnost sehnat nové vhodné zaměstnance do společnosti.	5	5	25
5	Špatně vytvořený školicí program pro zaměstnance.	2	4	8
6	Nevhodně optimalizovaný systém realizace zakázek.	1	3	3
7	Špatně zvolený IS.	3	6	18
8	Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele IS.	2	6	12
9	Špatné ovládání systému.	3	5	15
10	Nefunkčnost IS.	2	5	10
11	Neúplné přijetí projektu ze stran všech zaměstnanců.	2	4	8
12	Odchod klíčových zaměstnanců ze společnosti.	2	6	12
13	Ztráta dat ze systému.	2	4	8
14	Nedodržení časového rámce projektu	1	3	3
15	Živelná pohroma.	2	5	10
16	Krádež, či jiné úmyslné poškození majetku společnosti.	3	5	15

#### Legenda:

- P – pravděpodobnost
- D – dopad
- V – výsledná hodnota rizika

#### Stupnice rizika:

- 1 - 2 - nízké riziko
- 3 - 4 - střední riziko
- 5 - 6 - vysoké riziko

**Tabulka 33: Vyhodnocení vážnosti jednotlivých rizik (vlastní zpracování)**

Nízké riziko 1 – 12	• Zvýšení celkových nákladů na realizaci.
	• Nevhodně optimalizovaná organizační struktura.
	• Povýšení špatných zaměstnanců na vedoucí pozice.
	• Špatně vytvořený školicí program pro zaměstnance.
	• Nevhodně optimalizovaný systém realizace zakázek.
	• Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele IS.
	• Nefunkčnost IS.
	• Neúplné přijetí projektu ze stran všech zaměstnanců.
	• Odchod klíčových zaměstnanců ze společnosti.
	• Ztráta dat ze systému.
	• Nedodržení časového rámce projektu
	• Živelná pohroma.
Střední riziko 13 – 24	• Špatně zvolený IS.
	• Špatné ovládání systému.
	• Krádež, či jiné úmyslné poškození majetku společnosti.
Vysoké riziko 25 - 36	• Neschopnost sehnat nové vhodné zaměstnance do společnosti.

Vážnost rizika u jednotlivých rizik není příliš vysoká, téměř všechna rizika spadají do nejnižšího stupně vážnosti. Jako střední rizika lze označit špatně zvolený IS a jeho špatné ovládání zaměstnanci společnosti, či krádež. Jako nejvyšší riziko, které je označeno, jako vysoké riziko je neschopnost společnosti najít vhodné nové zaměstnance. Především na tyto rizika by se společnost měla nejvíce zaměřit, případná opatření je však nutné provést na všechna rizika, není vhodné, aby společnost jakékoliv riziko podcenila. Nízké hodnotě rizik u většiny případů přikládám důkladným analýzám a pečlivě vypracovanou formou celého projektu.

#### **4.6.2 Návrhy opatření zjištěných rizik**

V této kapitole budou popsána jednotlivá rizika a jejich opatření k jejich snížení.

Následující tabulka zobrazuje, o kolik se díky opatřením změnila pravděpodobnost výskytu a dopadu a celkové ohrožení.

**Tabulka 34: Návrhy na opatření rizik (vlastní zpracování)**

ID	Riziko	Návrh na opatření	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady na opatření</li> <li>• Termín realizace opatření</li> <li>• Odpovědnost</li> </ul>	Nová hodnota rizik		
				P	D	V
1	Zvýšení celkových nákladů na realizaci.	Kontrola dodržování finančního plánu projektu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Před zahájením a během trvání projektu.</li> <li>• Manažer projektu.</li> </ul>	1	2	2
2	Nevhodně optimalizovaná organizační struktura.	Zapojení více členů společnosti do návrhu, důkladnější analýza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Manažer projektu, jednatel.</li> </ul>	1	3	3
3	Povýšení špatných zaměstnanců na vedoucí pozice.	Motivační rozhovory s případnými kandidáty, důkladné prověření jejich schopností.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	1	3	3
4	Neschopnost sehnat nové vhodné zaměstnance do společnosti.	Intenzivnější průzkum pracovního trhu. Vytvoření poptávky dostatečně dlouho dopředu, stanovení optimálního finančního ohodnocení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Manažer projektu, jednatel.</li> </ul>	2	3	6
5	Špatně vytvořený školicí program pro zaměstnance.	Zapojení více členů společnosti do návrhu, důkladnější analýza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Manažer projektu, jednatel.</li> </ul>	1	2	2
6	Nevhodně optimalizovaný systém realizace zakázek.	Zapojení více členů společnosti do návrhu, důkladnější analýza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Manažer projektu, jednatel.</li> </ul>	1	1	1
7	Špatně zvolený IS.	Důkladnější analýza požadovaných kritérií.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Manažer projektu.</li> </ul>	2	3	6
8	Nedodržení smluvních podmínek ze strany dodavatele IS.	Dostatečná komunikace během jednání, zaplacení celé částky až po instalaci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Během trvání projektu.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	1	2	2

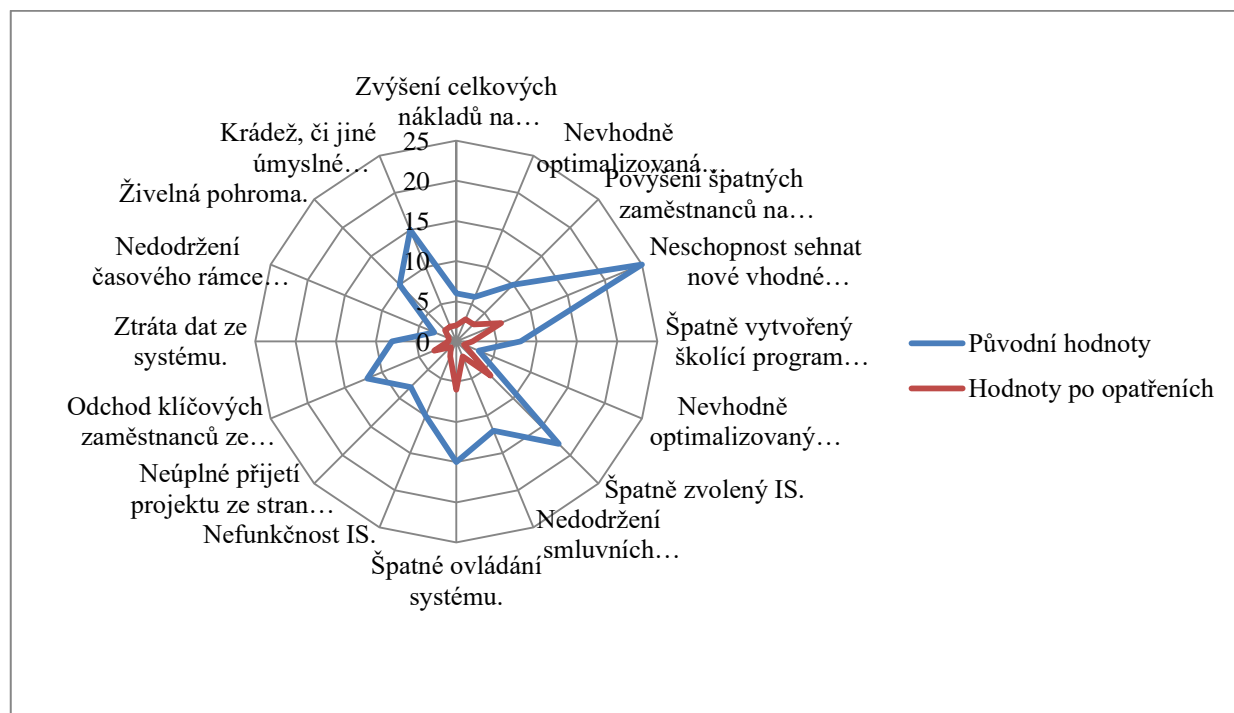


9	Špatné ovládání systému.	Kontrola kvality prováděného školení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Během trvání projektu.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	2	3	6
10	Nefunkčnost IS.	Zakomponování v rámci reklamačních podmínek do předběžné smlouvy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Před zahájením projektu.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	1	2	2
11	Neúplné přijetí projektu ze stran všech zaměstnanců.	Dostatečná interní komunikace, psychická motivace.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Před zahájením a během trvání projektu.</li> <li>• Manažer projektu.</li> </ul>	1	1	1
12	Odchod klíčových zaměstnanců ze společnosti.	Dostatečná motivace všech zaměstnanců a to finanční i psychická. Odměny, vyšší finanční ohodnocení.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 000,- Kč</li> <li>• Měsíčně.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	1	3	3
13	Ztráta dat ze systému.	Pravidelné zásobování.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč.</li> <li>• Každý týden.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	1	1	1
14	Nedodržení časového rámce projektu	Kontrola dodržování jednotlivých termínů v projektu. Zakomponování této oblasti do smlouvy s dodavatelem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 Kč</li> <li>• Před zahájením a během trvání projektu.</li> <li>• Manažer projektu.</li> </ul>	1	1	1
15	Živelná pohroma.	Pojištění a dodržování předepsaných pravidel. Ukládání materiálu do bezpečných prostor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1500 Kč.</li> <li>• Každý měsíc.</li> <li>• Jednatel.</li> </ul>	1	2	2
16	Krádež, či jiné úmyslné poškození majetku společnosti.	Zvýšení bezpečnostních opatření, či pojištění prostor společnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 000,- Kč/jednorázově.</li> <li>• 1 500,- Kč/měsíc.</li> <li>• Jednatel</li> </ul>	1	2	2

#### 4.6.3 Shrnutí analýzy rizik

Po analýze všech rizik byla zjištěna největší hrozba a to je neschopnost sehnat nové, kvalitní zaměstnance. Další velké hrozby jsou výběr špatného IS a jeho špatné ovládání. Další hrozby jsou přibližně se stejným odstupem po sobě. Díky navrhovaným opatřením se podařilo nejvíce snížit riziko největší hrozby a to o celých 19 jednotek. Lze tedy říci, že tomuto riziku jde předejít. Další hrozby se podařilo snížit téměř na minimum.

V následujícím pavučinovém grafu je zachycena významnost rizik před a po aplikaci opatření. Modrá linie zobrazuje významnost rizik před zavedením opatření a červená linie znázorňuje významnost po aplikaci výše uvedených opatření.



Graf 3: Pavučinový graf (vlastní zpracování)

## 4.7 Rozpočet

Termín celého projektu je stanoven na 120 pracovních dní (pondělí až sobota), tento termín jsem přepočítal na 4,5 kalendářní měsíce, kdy jsem počítal s průměrnou délkou měsíce 30 dní a odečetl jsem 4,5 neděl. Přepočet na měsíce je důležitý především u nákladů, které jsou stanovovány každý měsíc.

### 4.7.1 Celkové náklady na celý projekt

Tabulka 35: Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

Náklad	Pravidelný měsíční náklad	Jednorázový náklad	Částka celkem v Kč (4,5 měsíce)
<b>Povýšení a přijmutí zam.</b>	85 500,-		384 750,-
<b>Školící program</b>		3 500,-	3 500,-
<b>Zakázkový list</b>	500		2,250,-
<b>IS</b>		66 700,-	66 700,-
<b>Zajištění rizik</b>	9 000,-	20 000,-	60 500,-
<b>Celkem (4,5 měsíce)</b>	95 000,-	90 200	<b>517 700,-</b>

Celková náklady na projekt činí 517 700,-. Je to poměrně vysoká částka, její hodnota však není úplně relevantní, směrodatná hodnota nákladů je za první měsíc projektu, protože se předpokládá, že druhý měsíc už bude projekt realizovat určité zisky, tudíž případné náklady se sníží.

Vstupní náklady a náklady na první měsíc realizace projektu činí 185 200,- Kč. Touto částkou nebyl přesáhnut limit, který činil 220 000,- Kč. To je hodnota zisku společnosti za rok 2015.

**Tabulka 36: Náklady v obdobích po zavedení projektu (vlastní zpracování)**

Období	Dodatečné měsíční náklady po zavedení projektu			Celkem za měsíc
	Na zaměstnance	Zakázkový list	Zajištění rizik	
Přechodné období	66 200	500	9 000	75 700
Mimo sezónu	0	500	9 000	9 500

#### 4.7.2 Očekávané zisky z realizace projektu

Před zahájením projektu byly určeny dílčí cíle společnosti, některé z nich byly měřitelné v peněžním vyjádření, některé ne. Cíle, které se dají vyjádřit ekonomicky, jsou vzrůst tržeb o 25% a zrychlení realizace zakázek o 15%.

- Tržby z maloobchodní činnosti za rok 2015: 2 390 000,- Kč
  - 80% všech tržeb v hlavní sezóně (duben – říjen) – 273 100,-/měsíc
  - 20% tržeb po hlavní sezóně (listopad – březen) – 95 600,-/měsíc
- Tržby z realizací za rok 2015: 5 460 000
  - V hlavní sezóně (duben – září): 3 773 000,- Kč.
  - Před a po sezóně (listopad, březen): 924 000,- Kč.
  - Mimo sezónu (prosinec – únor): 770 000,- Kč.
- Průměrná hodnota realizace: 77 000,- Kč.
- Počet realizací: 71
  - V hlavní sezóně (duben – říjen): 49 (7 zakázek/měsíc)
  - Před a po sezóně (listopad, březen): 12 (6 zakázek/měsíc)
  - Mimo sezónu (prosinec – únor): 10 (3,3 zakázek/ měsíc)

V projektu se počítá s tím, že toto procentuální zvýšení se nebude dařit hned od prvního měsíce, v plánu je tento nárůst:

- 1. Měsíc
  - Tržby – 0 %
  - Rychlost realizace – 0 %
- 2. Měsíc
  - Tržby – 5 %
  - Rychlost realizace – 5 % (7,35 zakázek/měsíc)
- 3. Měsíc
  - Tržby – 15 %
  - Rychlost realizace – 10 % (7,7 zakázek/měsíc)
- 4. Měsíc
  - Tržby – 25 %
  - Rychlost realizace – 15 % (8,05 zakázek/měsíc)

**Tabulka 37: Ziskovost projektu (vlastní zpracování)**

Období	Tržby maloobchod	Tržby realizace	Celkem	Nárůst tržeb po zavedení projektu
1. měsíc (poloviční)	273 100,-	539 000,-	812 100,-	0
2. měsíc	286 755,-	565 950,-	852 725,-	40 625,-
3. měsíc	314 065,-	592 900,-	906 965,-	94 865,-
4. měsíc	341 375,-	619 850,-	961 225,-	149 125,-
5. měsíc	341 375,-	619 850,-	961 225,-	149 125,-

Z údajů v tabulce vyplývá, že projekt pokryje své náklady už ve 3. měsíci. Od 4. měsíce, kdy se plánuje splnění všech ekonomických cílů projektu, již generuje zisk v hodnotě přibližně 50 000,- Kč/měsíčně. Tento zisk je dosahován během hlavní sezóny, mimo sezónu se počítá s menší částkou.

**Tabulka 38: Zisk projektu během přechodného období (vlastní zpracování)**

Období	Tržby maloobchod	Tržby realizace	Celkem	Nárůst tržeb po zavedení projektu
Tržby před zavedením projektu	95 600,-	462 000	557 600	0
Listopad	119 500	531 300	730 800	173 200
Březen	119 500	531,300	730 800	173 200

**Tabulka 39: Zisk z projektu po jeho zavedení mimo sezónu (vlastní zpracování)**

Období	Tržby maloobchod	Tržby realizace	Celkem	Nárůst tržeb po zavedení projektu
Tržby před zavedením projektu	95 600	254 100	349 700	0
Prosinec	119 500	292 215	411 715	62 015
Leden	119 500	292 215	411 715	62 015
Únor	119 500	292 215	411 715	62 015

#### 4.7.3 Doba návratnosti investice do projektu

- Počáteční investice podniku – 220 000,- Kč (zisk z roku 2015).
- Náklady na projekt během jeho realizace – 517 700,- Kč
- Vygenerovaný tržby z projektu během jeho průběhu – 433 740,- Kč.

Projekt bude ukončen 29. října 2016. V tuto chvíli budou činit celkové výdaje na projekt 737 700,- Kč. Jeho příjmy budou v hodnotě 433 740,- Kč, to znamená, že v tuto chvíli bude stále projekt ztrátový a jeho ztráta bude činit 303 960,- Kč.

Období po ukončení projektu by mělo přinést kýžené výsledky v podobě zvýšení tržeb a zrychlení procesu realizace. Zavedený projekt však přinese i dodatečné náklady.

**Tabulka 40: Prognóza ziskovosti projektu po jeho ukončení (vlastní zpracování)**

Měsíc po zavedení projektu	Výdaje vlivem zavedení projektu	Příjmy vlivem zavedení projektu	Rozdíl
Listopad	75 700	173 200	97 500
Prosinec	9 500	62 015	52 515
Leden	9 500	62 015	52 515
Únor	9 500	62 015	52 515
Březen	75 700	173 200	97 500
Celkem	179 900	532 445	352 545

Vlivem zvýšených příjmů se i přes dodatečné náklady podaří splatit celkové výdaje na projekt již v březnu. Od tohoto měsíce se majiteli vrátí jeho počáteční investice a začíná generovat poměrně slušný zisk.

#### 4.8 Přínos projektu

Hlavní přínos projektu je ten, že navrhované řešení je podkladem pro management společnosti k realizaci projektu. Dané řešení obsahuje identifikační listinu a logický rámec, harmonogram jednotlivých činností vedoucích ke splnění cíle projektu i s jejich

popisem, časový plán, identifikaci a analýzu rizik a ekonomickým zhodnocením celého projektu.

Dalším přínosem projektu je splnění jeho cíle a to je zefektivnění firemních procesů. Tento cíl bude splněn prostřednictvím navržených optimalizací, které splní dílčí cíle společnosti. Jedná se především o zvýšení tržeb o 25% a zrychlení procesu realizace o 15%. Tyto hodnoty lze dosáhnout jen v případě, že se zefektivní interní komunikace, optimalizuje se organizační struktura, přijmou se noví zaměstnanci a zavede se IS. Všechny tyto oblasti jsou součástí mého projektu. Projekt lze tedy označit za cíle schopný.

Další výhodou je, že projekt vychází ze skutečných analýz a může být plně realizovatelný dle popsaných postupů. Nyní záleží jen na společnosti, zdali projekt bude realizovat či ne.

## ZÁVĚR

Téma vypracování projektu pro společnost VOLET, s.r.o. jsem si vybral z toho důvodu, že jsem ve firmě dlouhá léta pracoval a mám k ní, i k jednateři určitý vztah. Je pravdou, že podmínky, které panují ve společnosti, jsou mi dobře známy, tudíž nebyl problém vytvořit podrobnou analýzu, která se zabývala všemi oblastmi firemních procesů a následně vytvořit návrhy, které budou součástí celého navrhovaného projektu. Společnost se neustále rozvíjí a naplno využívá potenciál daného oboru, závažný problém však představuje řízení firemních procesů, protože vzhledem k nastavení organizační struktury není možné, aby vše zvládl pouze jeden člověk, tedy jednatel.

Všechny návrhy, které byly vytvořeny v rámci projektu, vycházely z podrobné analýzy, jejíž hlavním výstupem je SWOT analýza. Tato analýza ukázala na poměrně hodně slabých stránek společnosti, které vyplývaly především ze špatně zvládnutých firemních procesů. Zároveň však analýza ukázala i hodně příležitostí, díky kterým se společnost může výrazně zlepšit. Na tyto příležitosti jsem se zaměřil především, a vytvořil k nim odpovídající návrhy, které jsem aplikoval do navrhovaného projektu.

Cílem této práce bylo tedy navržení a optimalizace firemních procesů, které budou navrženy dle kritérií a náležitostí projektového managementu jako projekt. Cíl práce se navíc shoduje s hlavním cílem společnosti. Navrhovaný projekt je tedy vytvořený přímo na míru dané společnosti. Mezi ekonomicky vyjádřitelné cíle společnosti bylo určeno především zvýšení tržeb o 25% a zrychlení procesu realizace o 15%. Na základě těchto odhadů jsem vytvořil ekonomické zhodnocení projektu, ze kterého vyšlo, že celkové náklady včetně počáteční investice na projekt by se společnosti měly vrátit již v 9. měsíci od startu projektu. Troufám si tvrdit, že toto období je poměrně krátké a při vidinách potenciálního zisku ze zavedení projektu společnosti určitě vyplatí. Celý projekt je navíc zpracován velmi podrobně do nejmenšího detailu, lze jej tedy prakticky okamžitě realizovat.

Ať už se společnost rozhodne realizovat projekt či ne, nebo se zaměří jen na určitou část, jedná se určitě o úspěšnou firmu, která se neustále rozvíjí. Na závěr bych tímto chtěl společnosti popřát, ať se jí daří a dosáhne svých cílů. Doufám, že se jí to podaří i díky mému navrženému projektu.

# LITERATURA

## Monografie:

- 1) DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
- 2) EGER, Ludvík. Management rizik vzdělávacích projektů. Vyd. 1. Plzeň: Nava, 2013, 158 s. ISBN 978-80-7211-453-5.
- 3) FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. přepr. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
- 4) FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, analýzy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-86419-24-x.
- 5) FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- 6) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 285 stran. ISBN 978-80-247-5275-4.
- 7) HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- 8) JEŽKOVÁ, Zuzana. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, [2013?], 381 s. ISBN 978-80-905297-1-7.
- 9) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- 10) KOWALIKOVÁ, Petra, Anna PAPŘOKOVÁ a Markéta JANÍKOVÁ. Firemní kultura. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2013, 171 s. ISBN 978-80-248-2982-1.
- 11) NEWTON, Richard. Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.



- 12) ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 13) SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. Projektový management a potřebné kompetence. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010, xiii, 389 s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- 14) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- 15) SVOBODOVÁ, Radka, Branislav LACKO a Ondřej CINGL. Projektové řízení a projektové vyučování, aneb, Jak na výukové projekty podle zásad projektového řízení. Vyd. 1. Choceň: PM Consulting, 2010, 100 s. ISBN 978-80-254-8174-5.
- 16) SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- 17) SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 18) ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. Řízení projektů I. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

#### **Bakalářské práce:**

- 19) GUŠTAFÍK, M. *Rozvoj komunikačního mixu pro posílení konkurenceschopnosti společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 111 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

#### **Elektronické zdroje:**

- 20) BANAT. Filtrace [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://jezirkabanat.cz/rubriky/filtrace/>
- 21) BANAT. Stavba koupacího jezírka [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://jezirkabanat.cz/rubriky/stavba-jezirka/>
- 22) BAZANT'S BLOG. SWOT analýza [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>
- 23) HELIOS: HELIOS red komplet [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-red/balicky-helios-red/helios-red-komplet/>

- 24) MAPY [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z:  
<HTTPS://MAPY.CZ/ZAKLADNI?X=16.6433807&Y=49.1588041&Z=19&BASE=OPHOTO>
- 25) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku  
VOLET, s.r.o., C 64197 vedená u Krajského soudu v Brně [online]. ©2016 [cit.  
2016-05-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=605428&typ=UPLNY>
- 26) ZAHRADNIJEZIRKA [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z:  
<https://www.zahradnijekzirk.net/>
- 27) ZAHRADNIJEZIRKA: Galerie [online]. ©2016 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z:  
<https://www.zahradnijekzirk.net/galerie>

## SEZNAMY

### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Vzájemná interakce projektu a jeho prostředí (vlastní úprava, dle 8).....	18
Obrázek 2: Projekt jako změna (vlastní úprava, dle 1).....	19
Obrázek 3: Trojimperativ (vlastní úprava, dle 1) .....	21
Obrázek 4: Šablona logického rámce projektu (vlastní úprava, dle 8) .....	23
Obrázek 5: Vertikální logika LFM (vlastní úprava, dle 8) .....	24
Obrázek 6: Obecný životní cyklus projektu (vlastní úprava, dle 13) .....	25
Obrázek 7: Současná organizační struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	41
Obrázek 8: Systém organizace zakázek (vlastní zpracování) .....	47
Obrázek 9: Postup realizace jezírek (vlastní úprava, dle 19).....	47
Obrázek 10: Postup realizace závlahových systémů (vlastní úprava, dle 19) .....	48
Obrázek 11: Interní komunikace ve společnosti (vlastní zpracování) .....	50
Obrázek 12: Grafické vyjádření SWOT analýzy (vlastní zpracování) .....	63
Obrázek 13: Nová organizační struktura společnosti (vlastní zpracování) .....	69
Obrázek 14: Navrhované řešení v systému realizace zakázek (vlastní zpracování).....	78

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přímé náklady (vlastní úprava, dle 1) .....	33
Tabulka 2: Nepřímé náklady (vlastní úprava, dle 1) .....	33
Tabulka 3: Rozdílné faktory u profí a hobby jezírek (vlastní úprava, dle 19).....	44
Tabulka 4: Druhy jednotlivých servisních služeb (vlastní zpracování, dle 19).....	44
Tabulka 5: Financování kamenné prodejny (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 6: Přehled příjmů společnosti za posledních 5 let (vlastní úprava, dle 19) .....	53
Tabulka 7: Cash - flow společnosti (vlastní úprava, dle 19) .....	55
Tabulka 8: Nejsilnější stránky (vlastní úprava, dle 22) .....	60
Tabulka 9: Nejslabší stránky (vlastní úprava, dle 22) .....	60
Tabulka 10: Největší příležitosti na trhu (vlastní úprava, dle 22) .....	61
Tabulka 11: Největší hrozby na trhu (vlastní úprava, dle 22) .....	62
Tabulka 12: Vzor tabulky pro cíle společnosti (vlastní zpracování) .....	68
Tabulka 13: Popis činností jednotlivých pozic (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 14: Cíle návrhu - organizační struktura (vlastní zpracování) .....	72
Tabulka 15: Návrh projektu – nové pracovní pozice (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 16: Souhrn vyplácených mezd v současné době (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 17: Souhrn vyplácených mezd po zavedení projektu (vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 18: Náklady na zaměstnance po zavedení projektu (vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 19: Cíle návrhu – povýšení a přijmutí zaměstnanců (vlastní návrhy) .....	75
Tabulka 20: Návrh projektu - školicí program pro zaměstnance (vlastní návrh) .....	76
Tabulka 21: Cíle návrhu - školicí program (vlastní zpracování) .....	77
Tabulka 22: Cíle návrhu – optimalizované systému realizací (vlastní zpracování) .....	79
Tabulka 23: Souhrn nákladů za školení IS (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 24: Cíle návrhu - zavedení IS (vlastní zpracování) .....	82
Tabulka 25: Zhodnocení návrhů (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 26: Shrnutí nákladů za celý projekt (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 27: Identifikační listina projektu pro společnost (vlastní zpracování).....	85

Tabulka 28: Logický rámec projektu pro společnost (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 29: Časová analýza síťového grafu podle metody CPM (vlastní zpracování) .	87
Tabulka 30: Popis činností (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 31: Seznam činností zpracovaných v MS Project (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 32: Analýza hrozeb (vlastní zpracování) .....	94
Tabulka 33: Vyhodnocení vážnosti jednotlivých rizik (vlastní zpracování) .....	95
Tabulka 34: Návrhy na opatření rizik (vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 35: Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování) .....	98
Tabulka 36: Náklady v obdobích po zavedení projektu (vlastní zpracování) .....	99
Tabulka 37: Ziskovost projektu (vlastní zpracování) .....	100
Tabulka 38: Zisk projektu během přechodného období (vlastní zpracování) .....	100
Tabulka 39: Zisk z projektu po jeho zavedení mimo sezónu (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 40: Prognóza ziskovosti projektu po jeho ukončení (vlastní zpracování) .....	101

#### **Seznam grafů:**

Graf 1: Vývoj příjmů za posledních 5 let (vlastní úprava, dle 19) .....	54
Graf 2: Síťový graf projektu dle MS Visio (vlastní zpracování) .....	92
Graf 3: Pavučinový graf (vlastní zpracování).....	98

#### **Seznam příloh:**

Příloha 1: Logo a geografické umístění sídla společnosti (vlastní úprava, dle 24, 26) .....	I
Příloha 2: Kamenná prodejna a web společnosti (vlastní zpracování, 26) .....	II
Příloha 3: Realizované zahradní jezírka (27).....	III
Příloha 4: SWOT analýza (vlastní úprava dle 22) .....	IV
Příloha 5: Školící program – elektronická prezentace (vlastní úprava dle 20, 21, 27) .....	VIII
Příloha 6: Školící program - brožurka (vlastní úprava, dle 20, 21, 27) .....	XI
Příloha 7: Vybraný modul IS (23) .....	XII
Příloha 8: Ukázka zakázkového listu (vlastní zpracování).....	XIII

**Příloha 1: Logo a geografické umístění sídla společnosti (vlastní úprava, dle 24, 26)**



## Příloha 2: Kamenná prodejna a web společnosti (vlastní zpracování, 26)





### Příloha 3: Realizované zahradní jezírka (27)



#### **Příloha 4: SWOT analýza (vlastní úprava dle 22)**

##### **Hodnocení priority**

Při hodnocení důležitosti se porovnává váha jednotlivých faktorů navzájem. Zvolil jsem tři hodnotící stupně.

1 – faktor je důležitější než porovnávaný.

0,5 – váha faktorů je stejná.

0 – faktor je méně důležitý jak porovnávaný.

##### **Silné stránky**

###### Porovnávané faktory:

1. Poskytovaný servis.
2. Zaběhlý postup realizace zakázky – proces samotné realizace.
3. Vysoká flexibilita – schopnost společnosti reagovat na jakékoliv zákaznicko  
přání.
4. Řízení zásob.
5. Dobře nastavená komunikace se zákazníkem.

###### **Hodnocení:**

<b>Faktory</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Součet</b>	<b>Váha</b>
<b>1</b>	x	0,5	0,5	1	1	3	<b>30</b>
<b>2</b>	0,5	x	0,5	1	0,5	2,5	<b>25</b>
<b>3</b>	0,5	0,5	x	1	0,5	2,5	<b>25</b>
<b>4</b>	0	0	0	x	0,5	0,5	<b>5</b>
<b>5</b>	0	0,5	0,5	0,5	x	1,5	<b>15</b>

##### **Slabé stránky**

###### Porovnávané faktory:

1. Nedostatečná interní komunikace.
2. Špatně proškolení někteří zaměstnanci.
3. Chybějící informační systém.
4. Nedostatky v organizační struktuře.
5. Absence vedoucích zaměstnanců.



6. Špatný systém v organizaci zakázek.

Faktor	1	2	3	4	5	6	Součet	Váha
1	x	0	0.5	0	0.5	0.5	1.5	10
2	1	x	1	0.5	0.5	0.5	3.5	23
3	0.5	0	x	1	0.5	0.5	2.5	17
4	1	0.5	0	x	0	0.5	2	13
5	0.5	0.5	0.5	1	x	0.5	3	20
6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	x	2.5	17

**Příležitosti**

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

- 1 – výborná příležitost.
- 4 – nevýznamná příležitost.

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Příležitost	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedení inf. Systému</li> <li>• Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zam.</li> <li>• Restrukturalizace nebo zdokonalení org. Struktury.</li> </ul>	
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedení nového systému realizace zakázek.</li> <li>• Zdokonalení interní komunikace.</li> <li>• Vytvoření školicího programu pro zam.</li> </ul>	

Porovnávané faktory:

1. Zavedení informačního systému.

2. Vytvoření školicího programu pro zaměstnance.
3. Přijmutí nových nebo povýšení stávajících zaměstnanců na vedoucího úseku.
4. Restrukturalizace nebo zdokonalení stávající organizační struktury.
5. Zavedení nového systému realizace zakázek – průběh zakázky firmou, její náležitosti.
6. Zdokonalení interní komunikace.

#### Hodnocení:

Faktory	1	2	3	4	5	6	Součet	Váha v %
1	x	1	0.5	0.5	0.5	1	3.5	23
2	0	x	0	0	0.5	0.5	1	7
3	0.5	1	x	0.5	1	1	4	26
4	0.5	1	0.5	x	0.5	0.5	3	20
5	0.5	0.5	0	0.5	x	1	2.5	17
6	0	0.5	0	0.5	0	x	1	7

#### Ohrožení

		Pravděpodobnost úspěchu	
		Vysoká	Nízká
Ohrožení	Vysoká	1	2
	Nízká	3	4

- 1 – výrazné hrozny.
- 4 – málo závažné hrozby.

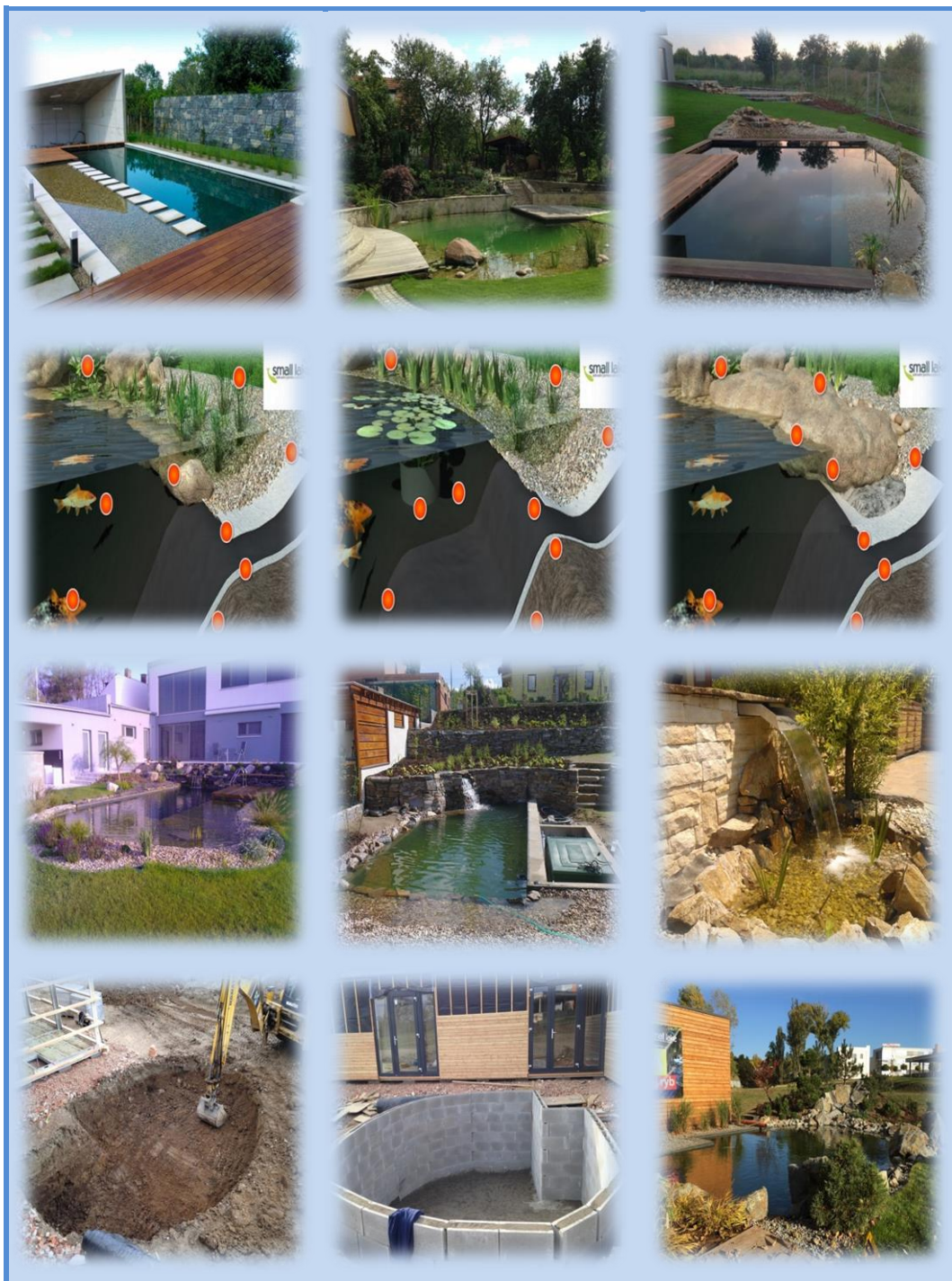
		Pravděpodobnost výskytu	
		Vysoká	Nízká
Ohrožení	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzniklé problémy během realizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odchod některých zaměstnanců</li> </ul>
	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tlak ze strany zákazníka</li> </ul>	

Porovnávané faktory:

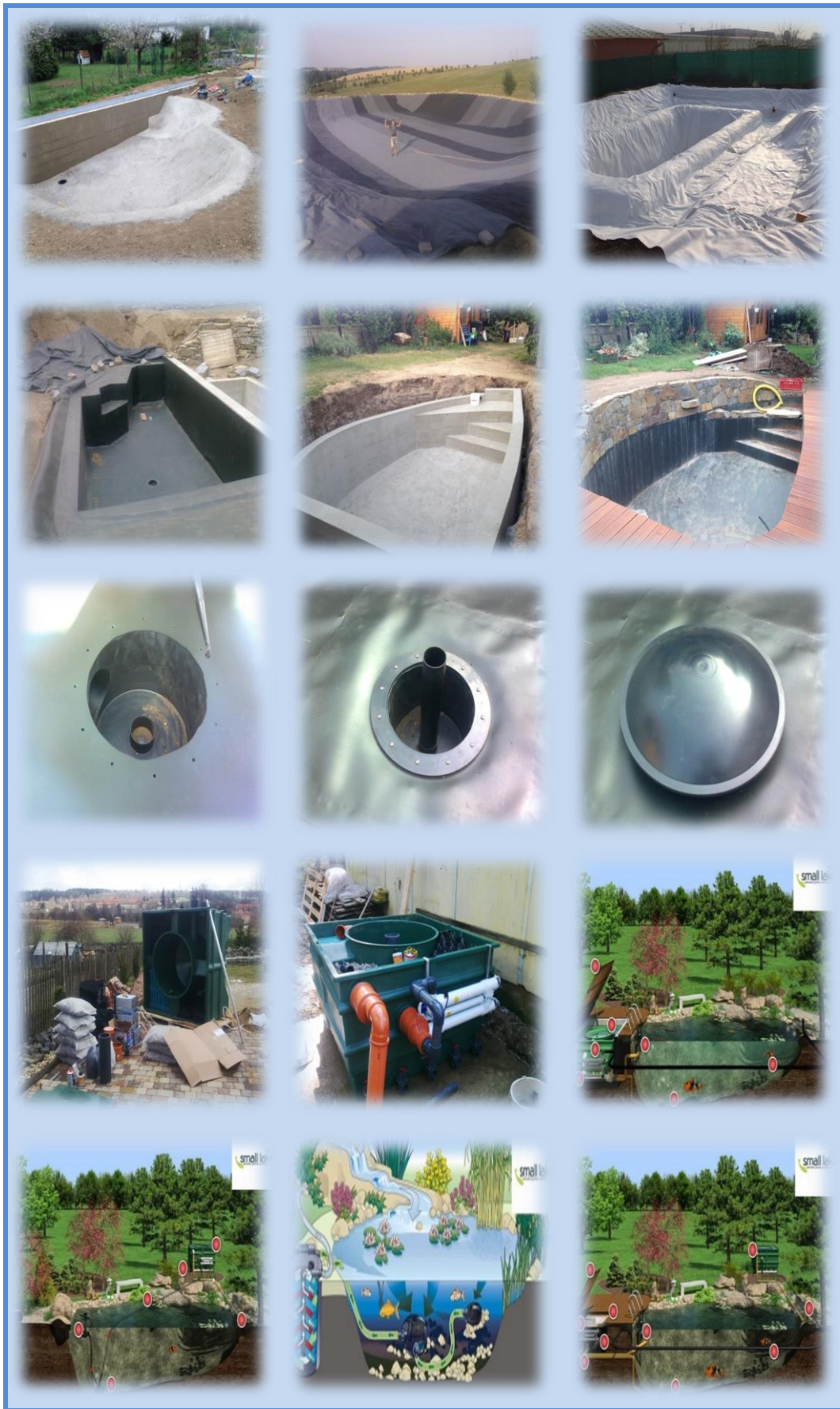
- Tlak ze strany zákazníka – čas, kvalita.
- Odchod některých zaměstnanců.
- Vzniklé potíže během realizace zakázek

Faktory	1	2	3	Součet	Váha v %
1	x	0	0,5	0,5	16,5
2	1	x	1	2	67
3	0,5	0	x	0,5	16,5

**Příloha 5: Školící program – elektronická prezentace (vlastní úprava dle 20, 21, 27)**









**Příloha 6: Školící program - brožurka (vlastní úprava, dle 20, 21, 27)**



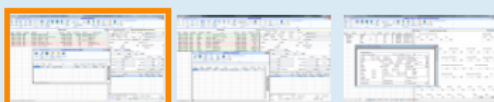
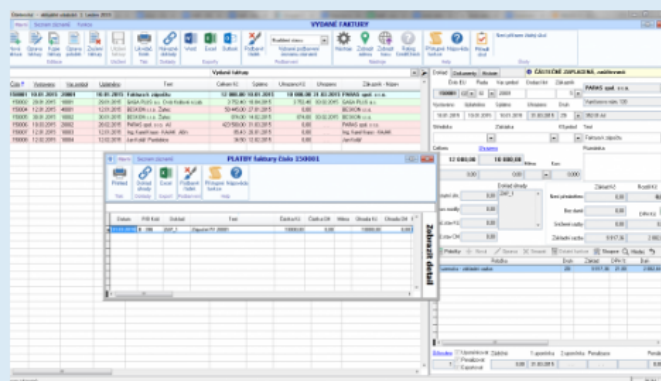


## Příloha 7: Vybraný modul IS (23)

HELIOS RED KOMPLET

PŘÍPADOVÉ STUDIE

KONTAKT



### Moduly:

Účetnictví nebo Daňová evidence, Bankovní operace, Kniha faktur a pokladna, Fakturace, Skladová evidence, Nákup a prodej, Zakázky, Majetek, Zápočty, Upomínky a penalizace, Obchodní partneři, Maloobchodní pokladna, Kniha jízd, Mzdy a personalistika. Určeno pro síťový provoz. Verze BEZ LIMITU obsahuje 8 současných přístupů.

### Vyberte obrat vaší firmy

Limit se počítá za kalendářní nebo fiskální rok vždy od jeho počátku.

#### Definice limitů

Obrat bez limitu - 58 300 Kč



## Příloha 8: Ukázka zakázkového listu (vlastní zpracování)

Zakázkový list - zahradní jezírka						
Jména zaměstnanců:	Martin, Petr, Franta					
Termín zakázky:	20. - 29. červen					
Jméno zákazníka:	Novák Petr (605 605 999)					
Místo zakázky:	Hustopeče, U vodojemu 22 (viz přiložená mapa)					
Popis zakázky:	Koupací jezírko (viz přiložený grafický návrh), více domluva se zákazníkem					
Kompletní realizace od výkopu až po dekorační práce, snaha držet se grafického návrhu, případné nejasnosti probrat se zákazníkem						
Časový plán:						
Den	Výkop	Úprava terénu	Usazení potrubí	Izolace	Filtrace	Dekorační práce
Pondělí						
Úterý						
Středa						
Čtvrtek						
Pátek						
Sobota						
Neděle						
Pondělí						
Úterý						
Středa						
Pracovní postup:						
1. den	Bagr bude na místě (777 055 555), dohled na výkop (plán) chystání šachty na čerpadlo, úprava terénu pro filtraci, výkop drážek pro potrubí.					
2. den	Úpravy terénu, vyhlazování, modelování břehů, betonování jezírka, zednické práce.					
3. den	Zednické práce, betonování jezírka, usazení potrubí pro filtraci.					
4. den	Poslední zednické úpravy, betonování, stěrkování.					
5. den	Pokládka geotextilie, kotvení folie, svařování pvc folií, příprava filtrace.					
6. den	Dokončení izolace, pod kačírek a velké kameny nachystat geotextili, dokončení zapojení filtra, čerpadla a UV lampy.					
7. den	Volno.					
8. den	Dekorační práce, návrh kačírku na břehy, obložení kamenem					
9. den	Tvorba kaskády, finální úpravy.					
10. den	Rezervní den v případě nějakých nedostatků.					
Seznam materiálů:						
Filtrační soustava	Izolace	Spojovací materiál	Dekorační materiál			
Filtr C 50 (šoupata, filtrační média)	2x role pvc folie 1,5 mm	15 metrů kg potrubí 110 mm	4x 1/1 plochý kámen ochoz (kaskáda)			
UV lampa 110 V, PVC (šroubení)	1x role geotextilie 300g/m	6 metrů PVC potrubí 63 mm	1 kubík kačírku - ochoz (mix 0,8-1,6)			
Čerpadlo - aquaking, 150001 (šroubení)	nýty, podložky, 20 metrů vnějších listů	Fitinky - mufna (6ks), kolena 90 (16 ks)	Kameny na břeh dle uvážení a domluvě			